

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI
DAN ROTASI PEKERJAAN TERHADAP
MOTIVASI KERJA UNTUK MENINGKATKAN
KINERJA PEGAWAI DITJEN PAJAK
(Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi
Modern KPP Pratama Semarang Timur)**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Oleh :

**A. TOLKAH MANSUR
C4A006247**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2009**



Sertifikasi

Saya, *A. Tolkah Mansur*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Januari 2009

A. Tolkah Mansur

TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI
DAN ROTASI PEKERJAAN TERHADAP
MOTIVASI KERJA UNTUK MENINGKATKAN
KINERJA PEGAWAI DITJEN PAJAK
(Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi
Modern KPP Pratama Semarang Timur)**

yang disusun oleh A. Tolkah Mansur, NIM. C4A006247

telah dipertahankan di depan Dewan Penguji

pada tanggal 20 Maret 2009

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Drs. Mudji Rahardjo, SU

Dr. Hj. Indi Djastuti, MS

Semarang, 20 Maret 2009
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA

HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Kesuksesan seseorang tidak dinilai dari seberapa besar dan banyak apa yang dia miliki untuk dirinya sendiri, melainkan dari seberapa besari dari apa yang dimiliki yang berarti untuk orang lain.”

“Positive thinking won't let you do anything but it will let you do everything better than negative thinking will.”

“Forgiveness does not change the past, but it does enlarge the future.”

Untuk :

- Seluruh keluargaku tercinta*
- Institusi Direktorat Jenderal Pajak yang saya banggakan*

ABSTRACT

The employees are the important resources for company, because they have skill, power, and creativity which are needed badly by company to reach the goal. The changing of organization culture by applying internal and external policies such as applying ethic code firmly, and employee rotation policy as the consequent of the changing of organization structure is an interesting subject for the object of research. Based on that matter, this research is directed to do **“Analysis of the Impact of Organization Culture and Job Rotation Toward Working Motivation to Increase the Work Performance of Tax Directorate General Employee”**.

To answer the problem given in this research, data are got from 120 employees of KPT Pratama Semarang Timur by using questionnaires. The data collected are then analyzed by using Structural Equation Modeling (SEM) analysis tool. The analysis result shows that organization culture gives positive and significant impact toward working motivation, job rotation gives positive and significant impact toward working motivation, organization culture gives positive and significant impact toward the employee’s work performance, job rotation gives positive and significant impact toward the employee’s work performance, working motivation gives positive and significant impact toward the employee’s work performance.

Based on the analysis result, then managerial implication that can be done related to the increasing of employee’s work performance are job rotation should be done structurally and occasionally, job rotation should consider the balance between the ability and the skill of the employee with the new job, the program of introducing employees toward the new job needs to be done, doing socialization for the employee being rotated, giving education and training for the employee based on the job demand, clarify organization mission by having the activities planning in order to do and evaluate the activities accurately, including the employee in every organization activity, and doing the evaluation toward the activities practice and the result of work performance to secure consistency.

Key words : organization culture, job rotation, working motivation, employee’s work performance

ABSTRAKSI

Pegawai merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan, karena memiliki bakat, tenaga, dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Perubahan budaya organisasi dengan penerapan ketentuan internal dan eksternal seperti penerapan Kode Etik yang tegas, pengembangan visi, misi dan nilai, serta kebijakan rotasi pegawai sebagai konsekuensi dari perubahan struktur organisasi merupakan hal yang menarik untuk suatu obyek penelitian. Atas dasar hal tersebut, penelitian ini diarahkan untuk melakukan “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Ditjen Pajak”

Untuk menjawab permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini, data diperoleh dari 120 pegawai KPP Pratama Semarang Timur dengan menggunakan kuesioner. Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis dengan menggunakan alat analisis Structural Equation Modeling (SEM). Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, rotasi pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, rotasi pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis, maka implikasi manajerial yang dapat dilakukan berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai adalah rotasi pekerjaan dilakukan secara terencana dan berkala, rotasi pekerjaan harus mempertimbangkan kesesuaian antara kemampuan dan keterampilan karyawan dengan pekerjaan baru, perlu dilakukan program pengenalan karyawan terhadap pekerjaan yang baru, melakukan sosialisasi bagi karyawan yang dirotasi, membekali karyawan dengan pendidikan dan pelatihan yang disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan, mempertegas misi organisasi dengan membuat perencanaan kegiatan agar kegiatan dapat dilaksanakan dan dievaluasi dengan tepat, melibatkan karyawan dalam setiap kegiatan organisasi, dan melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan dan hasil kinerja untuk menjamin konsistensi.

Kata kunci : budaya organisasi, rotasi pekerjaan, motivasi kerja, kinerja pegawai

KATA PENGANTAR

Rasa syukur dan sembah sujud yang mendalam penulis haturkan kepada Allah SWT dan Rasul-Nya atas segala kemurahan dan kebaikan yang telah diberikan kepada penulis sehingga tesis yang berjudul :

“Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Ditjen Pajak”

dapat diselesaikan dengan baik.

Pada kesempatan ini tak lupa, penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu hingga terselesaikannya karya ini, antara lain kepada :

1. Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro beserta seluruh staf pengajar, karyawan dan karyawan yang telah memberikan kesempatan, bimbingan serta fasilitas yang diperlukan hingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
2. Bapak Drs. Mudji Raharjo, SU sebagai Pembimbing Utama dan Ibu Dr. Hj. Indi Djastuti, MS sebagai Pembimbing Anggota yang telah memberikan perhatian dan bimbingan sejak awal penulisan tesis ini hingga selesai.
3. Kedua orang tua dan saudara-saudara terkasih yang senantiasa memberikan dorongan moral dan do'a yang tiada henti.
4. Istriku tercinta *Siti Diyah Setyorini* dan dua orang putra buah hatiku atas segala dukungan, do'a, dan pengertiannya.
5. Pimpinan dan pegawai KPP Pratama Semarang Timur atas kesediannya memberikan informasi yang dibutuhkan dalam tesis ini.
6. Teman teman sejawat Angkatan XXVIII Magister Manajemen Undip atas kerja sama dan kebersamaannya selama menjalani perkuliahan.
7. Berbagai pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang turut serta memberikan bantuan dalam penyelesaian tesis ini.

Akhir kata, penulis berharap karya ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Semarang, Januari 2009

Penulis

A. Tolkah Mansur

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Pernyataan Keaslian Tesis	ii
Persetujuan Draft Tesis	iii
Halaman Motto dan Persembahan	iv
Abstract	v
Abstraksi	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xi
Daftar Grafik	xii
Daftar Lampiran	xiii

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	8

BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1 Landasan Teori	9
2.1.1 Kinerja Pegawai	9
2.1.2 Motivasi Kerja	11
2.1.3 Budaya Organisasi	15
2.1.4 Rotasi Pekerjaan	17
2.2 Hubungan Antar Variabel	19
2.3 Pengembangan Model Penelitian	25
2.4 Hipotesis	26
2.5 Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian	26

BAB III	METODE PENELITIAN	
3.1	Jenis dan Sumber Data	31
3.2	Populasi dan Sampel	31
3.3	Metode Pengumpulan Data	32
3.4	Uji Validitas dan Reliabilitas	33
3.5	Teknik Analisis	34
BAB IV	ANALISIS DATA	
4.1	Analisis Deskriptif	43
4.1.1	Gambaran Umum Responden Penelitian	43
4.1.2	Gambaran Jawaban Responden atas Variabel Penelitian	46
4.2	Statistik Inferensial	50
4.2.1	Analisis Faktor Konfirmatori	52
4.2.2	Analisis <i>Regression Weight</i>	54
4.3	Analisis Pengaruh	60
BAB V	KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	
5.1	Kesimpulan Pengujian Hipotesa Penelitian	63
5.2	Implikasi Teoritis	65
5.3	Implikasi Manajerial	67
5.4	Keterbatasan Penelitian	69
5.5	Agenda Penelitian Mendatang	69

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Variabel, Dimensi dan Pengukuran Model Penelitian	38
Tabel 3.2	Persamaan Dalam Penelitian	39
Tabel 3.3	Indeks Pengujian Kelayakan Model	42
Tabel 4.1	Data Demografik Jenis Kelamin Responden	44
Tabel 4.2	Data Demografik Usia Responden	44
Tabel 4.3	Data Demografik Pendidikan Responden	45
Tabel 4.4	Data Demografik Masa Kerja Responden	46
Tabel 4.5	Budaya Organisasi pada KPP Pratama Semarang Timur	47
Tabel 4.6	Rotasi Pekerjaan pada KPP Pratama Semarang Timur	48
Tabel 4.7	Motivasi Kerja Pegawai pada KPP Pratama Semarang Timur ..	49
Tabel 4.8	Kinerja Pegawai pada KPP Pratama Semarang Timur	50
Tabel 4.9	<i>Regression Weight</i> Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Laten	53
Tabel 4.10	Hasil Pengujian Kelayakan Model <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	54
Tabel 4.11	Hasil Pengujian Normalitas Data	56
Tabel 4.12	Analisis Univariate Outliers	57
Tabel 4.13	Pengujian Hipotesis	59
Tabel 4.14	Pengujian Pengaruh Variabel Intervening	61

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Model Penelitian yang Dikembangkan	26
Gambar 2.2	Indikator Variabel Budaya Organisasi	27
Gambar 2.3	Indikator Variabel Rotasi Pekerjaan	28
Gambar 2.4	Indikator Variabel Motivasi Kerja	29
Gambar 2.5	Indikator Variabel Kinerja Pegawai	30
Gambar 3.1	Diagram Alur Model Penelitian	37
Gambar 4.1	Analisis <i>Struktural Equation Modeling</i> (SEM)	51
Gambar 4.2	Pengaruh Antar Variabel Dalam Diagram Jalur	61

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1.1	Data Penjatuhan Sanksi Kepada Pegawai Ditjen Pajak	4
------------	--	---

DAFTAR LAMPIRAN

Kuesioner Penelitian

Data Penelitian

Hasil Pengolahan Data

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Semakin ketatnya tingkat persaingan bisnis mengakibatkan organisasi dihadapkan pada tantangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup. Keberhasilan suatu organisasi atau organisasi ini dipengaruhi oleh kinerja pegawai (*job performance*) atau hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pegawai merupakan sumber daya yang penting bagi organisasi, karena memiliki bakat, tenaga, dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya.

Dalam rangka meningkatkan kinerja dari pegawainya, organisasi perlu memberi perhatian pada kepentingan pegawai yang memiliki berbagai macam kebutuhan. Ninuk Muljani (2002) menyatakan bahwa keinginan untuk memenuhi berbagai kebutuhan inilah yang dipandang sebagai pendorong atau penggerak bagi seseorang untuk melakukan sesuatu, termasuk melakukan pekerjaan atau bekerja. Seorang pegawai yang professional tidak dapat melepaskan diri dari kenyataan bahwa mereka adalah individu yang juga mempunyai kebutuhan, keinginan, dan

harapan dari tempatnya bekerja. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan inilah yang akan mempengaruhi motivasi kerja yang ada pada setiap individu untuk melakukan segala sesuatu yang lebih baik dari lainnya di dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan.

Motivasi kerja pada pegawai dapat dipengaruhi beberapa faktor diantaranya budaya organisasi dan rotasi pekerjaan. Masrukhin dan Waridin (2006) mengungkapkan bahwa setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini berarti budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Selain itu, tekanan utama dalam perubahan dan pengembangan budaya organisasi adalah mencoba untuk mengubah nilai-nilai, sikap dan perilaku dari anggota organisasi secara keseluruhan.

Motivasi kerja pada pegawai juga dapat dipengaruhi oleh adanya rotasi pekerjaan. Mourdoukoutas (1994) menyatakan bahwa rotasi pekerjaan merupakan salah satu pilihan bagi organisasi agar pegawainya dapat menyesuaikan dengan perubahan kondisi kerja. Pulich (1989) menambahkan bahwa rotasi pekerjaan berarti pegawai melakukan pekerjaan yang tidak biasanya mereka lakukan. Rotasi pekerjaan mendorong adanya penambahan kemampuan dan perilaku dari pegawai lama serta untuk orientasi dan penempatan pegawai baru.

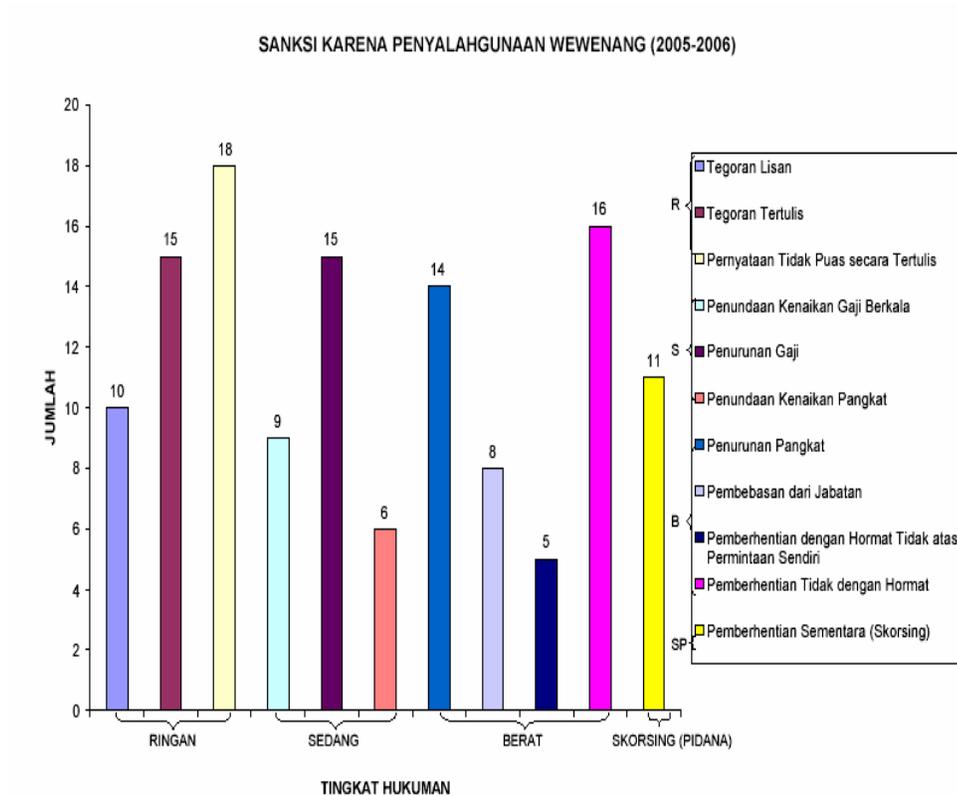
Objek yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Direktorat Jenderal Pajak. Objek ini dipilih karena Direktorat Jenderal Pajak adalah salah satu lembaga yang secara konsisten melakukan perbaikan sistem mekanisme kerja demi mencapai kinerja pegawai yang optimal. Direktorat Jenderal Pajak sebagai institusi negara merupakan abdi negara dan abdi masyarakat. Sebagai abdi negara memiliki tanggung jawab dalam mengamankan penerimaan negara, khususnya dari sektor pajak. Sebagai abdi masyarakat bertugas memberikan pelayanan kepada Wajib Pajak yang akan memenuhi kewajibannya dalam pembayaran pajak. Direktorat Jenderal Pajak dihadapkan pada tantangan dimana lembaga ini bertugas untuk menghimpun dana penerimaan negara dengan terus memberikan pelayanan yang lebih baik kepada Wajib Pajak. Dalam hal pemungutan pajak diperlukan kekuasaan, namun di sisi pelayanan dituntut untuk memberikan pelayanan sebaik-baiknya. Semakin beratnya tugas yang diemban untuk menghimpun penerimaan negara dari sektor pajak, semakin pesatnya perkembangan dunia usaha, dan juga semakin besarnya tuntutan pelayanan dari masyarakat Wajib Pajak, menuntut Ditjen Pajak melakukan perbaikan sistem mekanisme kerja dan performance lembaga Ditjen Pajak.

Hasil jajak pendapat Fokus Kompas yang dimuat harian Kompas tanggal 26 Nopember 2005 menunjukkan bahwa sebanyak 66 % responden yang menilai buruknya citra pegawai Ditjen Pajak, dan hanya

34 % saja yang menilai positif terhadap citra pegawai Ditjen Pajak dalam menjalankan tugasnya. (Intranet DJP,2006). Pada tahun 2005 dan 2006, data statistik internal yang diperoleh dari Ditjen Pajak menunjukkan masih tingginya angka penjatuhan sanksi kepada pegawai Ditjen Pajak, dari tingkat hukuman ringan sebanyak 43 orang, sedang sebanyak 30 orang, dan berat sebanyak 43 orang, dan skorsing (pidana) sebanyak 11 orang. (Direktorat Kitsda DJP, 2007).

Grafik 1.1

Data Penjatuhan Sanksi Kepada Pegawai Ditjen Pajak



Sumber : Direktorat Kitsda DJP, 2007

Adanya fenomena tersebut menjadikan Direktorat Jenderal Pajak perlu merumuskan kebijakan dalam rangka memperbaiki citra mereka. Kebijakan yang dapat diambil salah satunya melalui perubahan budaya organisasi aparat Ditjen Pajak. Kompas Cybermedia (2006) mengutip pernyataan Menteri Keuangan Republik Indonesia bahwa terdapat tiga langkah yang harus dilakukan yaitu melakukan pemisahan antara perumusan kebijakan dan pelaksanaan perpajakan; modernisasi internal dengan fokus pembenahan administrasi dan aparat pajak, serta

semaksimal mungkin penggunaan teknologi dalam rangka pelayanan (Kompas Cybermedia,2006). Modernisasi menurut Menteri Keuangan pada prinsipnya adalah meliputi dua hal yaitu ; Perubahan Culture (Budaya Organisasi) dan Perubahan Mindset (Pola Pikir) dari aparat Ditjen Pajak. (Berita Pajak, Nopember 2007). Perubahan yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak bersifat menyeluruh dan komprehensif yang meliputi perubahan struktur organisasi, teknologi, serta penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia yang lebih profesional terhadap pegawai Ditejen Pajak seperti peningkatan moral, etika, dan integritas dengan menerapkan kode etik pegawai. Visi, misi dan nilai-nilai dikembangkan guna menunjang perubahan-perubahan yang dilakukan.

Visi : Menjadi institusi pemerintah yang menyelenggarakan sistem administrasi perpajakan modern yang efektif, efisien, dan dipercaya masyarakat dengan integritas dan profesionalisme yang tinggi.

Misi : menghimpun penerimaan pajak negara berdasarkan Undang-Undang Perpajakan yang mampu mewujudkan kemandirian pembiayaan APBN melalui sistem administrasi perpajakan yang efektif dan efisien.

Nilai : Integritas, Profesionalisme, Inovasi, *Team Work*

Perbaikan kebijakan perpajakan, peningkatan pelayanan terhadap wajib pajak, dan pengawasan atas pemenuhan kewajiban perpajakan wajib pajak dengan menggunakan informasi teknologi terkini merupakan

implementasi dari perubahan yang dilakukan oleh Ditjen Pajak. Perubahan ini diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai Ditjen Pajak. Pegawai mampu memberikan pelayanan yang profesional sehingga dapat memangkas jalur birokrasi menjadi lebih cepat dan mudah bagi wajib pajak. Dengan adanya perubahan ini, kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh organisasi semakin meningkat. Hal ini memunculkan kebutuhan akan budaya organisasi yang kuat yang dapat mengarahkan dan mengembangkan pegawai untuk mengelola dan mengendalikan organisasi agar tetap konsisten dengan perubahan yang dilakukan sesuai dengan visi dan misi Ditjen Pajak.

Faktor lain yang menjadi perhatian diluar budaya organisasi yaitu rotasi pekerjaan. Hal ini merupakan konsekuensi dari adanya perubahan Struktur Organisasi Ditjen Pajak yang diatur dengan Peraturan Menteri Keuangan RI nomor: 132/PMK.01/2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak, kebijakan rotasi pekerjaan dilakukan untuk memenuhi kebutuhan akan Sumber Daya Manusia yang menjalankan sistem dari kantor-kantor yang telah dimodernisasi.

Perubahan budaya organisasi dengan penerapan ketentuan internal dan eksternal seperti penerapan Kode Etik yang tegas, pengembangan visi, misi, dan nilai, serta kebijakan rotasi pegawai sebagai konsekuensi dari perubahan struktur organisasi merupakan hal yang menarik untuk suatu obyek penelitian, bagaimana dampak dari kedua hal tersebut

terhadap motivasi dan kinerja pegawai Ditjen Pajak di kantor-kantor yang telah dimodernisasikan.

Adanya saran peneliti terdahulu dan fenomena yang terjadi di Ditjen Pajak mendorong dilakukannya penelitian tentang analisis pengaruh budaya organisasi dan rotasi pekerjaan terhadap motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai Ditjen Pajak.

1.2 Perumusan Masalah

Penelitian ini dilakukan karena adanya fenomena bahwa sebanyak 66 % responden hasil jajak pendapat Harian Kompas tanggal 26 November 2005 menilai buruknya citra pegawai Ditjen Pajak. Sejalan dengan hal tersebut, mengacu pada data statistik internal Ditjen Pajak tahun 2005 dan 2006 menunjukkan masih tingginya angka penjatuhan sanksi kepada pegawai Ditjen Pajak, dari tingkat hukuman ringan sebanyak 43 orang, sedang sebanyak 30 orang, dan berat sebanyak 43 orang, dan skorsing (pidana) sebanyak 11 orang. Sejalan dengan hal tersebut, terdapat saran dari peneliti terdahulu yaitu Veithzal Rivai (2001) yang meneliti budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap motivasi. Saran yang diberikan adalah bahwa masih terdapat kemungkinan untuk mengembangkan dan memperluas variabel yang sudah diteliti maupun menambah dengan variabel lain. Champion,

Cheraskin dan Stevens (1994) juga menyarankan bahwa penelitian mengenai rotasi pekerjaan masih dapat dikembangkan lagi misalnya dengan menghubungkan rotasi pekerjaan dengan motivasi kerja tanpa mengubah nilai kompensasi suatu pekerjaan.

Adanya fenomena tingginya angka penjatuhan sanksi kepada pegawai Ditjen Pajak serta saran dari peneliti terdahulu yaitu Veithzal Rivai (2001) dan Campion, Cheraskin dan Stevens (1994) memunculkan masalah penelitian yaitu bagaimana meningkatkan motivasi kerja melalui budaya organisasi dan rotasi pekerjaan yang nantinya akan berpengaruh pada kinerja pegawai. Adapun permasalahan penelitian tersebut memunculkan pertanyaan penelitian :

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja?
2. Bagaimana pengaruh rotasi pekerjaan terhadap motivasi kerja?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai?
4. Bagaimana pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja pegawai ?
5. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai ?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Ditetapkannya suatu tujuan akan membuat suatu penelitian akan menjadi terarah. Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja.
2. Untuk menganalisis pengaruh rotasi pekerjaan terhadap motivasi kerja.
3. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
4. Untuk menganalisis pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja pegawai.
5. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kegunaan penelitian ini adalah memberikan referensi tambahan kepada objek penelitian yaitu Ditjen Pajak dalam upayanya untuk meningkatkan motivasi kerja guna meningkatkan kinerja pegawai.
2. Sebagai sumbangan bagi pengembangan ilmu manajemen terutama yang berkaitan dengan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM).

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Pegawai

Menurut teori sumber daya manusia, kinerja merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance*, yang menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979), berasal dari akar kata "*to perform*" dengan beberapa "*entries*" yaitu : (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*); (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban atau suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*); (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*) (Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd Basri, 2005).

Suharto dan Budhi Cahyono (2005) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Jadi prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas. Sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Persepsi tugas merupakan petunjuk di mana individu percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaan.

Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang baik kuantitas maupun kualitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja dan motivasi pegawai. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan kerjanya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik (Masrukhin dan Waridin, 2006).

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku

untuk suatu pekerjaan tertentu. Menurut Robbins (2002) kinerja pegawai adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja pegawai ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individu seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja pegawai yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu atau kelompok. Gibson dan Donnelly (1997) menyatakan bahwa kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Kinerja seseorang dipikirkan sebagai penyampaian tugas, dimana istilah tugas sendiri berasal dari pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh pekerjaan.

Abubakar MT Suliman (2002) dan McNeese-Smith (1996) mengungkapkan beberapa faktor yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai, yaitu tingkat kualitas hasil kerja, tingkat keuletan dan daya tahan kerja, tingkat disiplin dan absensi, tingkat kerjasama antar rekan sekerja, tingkat kepedulian akan keselamatan kerja, tingkat tanggung jawab atas hasil pekerjaan dan tingkat inisiatif /kreativitas yang dimiliki.

2.1.2 Motivasi Kerja

Motivasi merupakan dorongan yang datang dari dalam diri manusia yang mengaktifkan, menggerakkan serta mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan karena itu kunci untuk mengerti motivasi adalah memahami hubungan kebutuhan, dorongan dan tujuan (Veithzal Rivai, 2001). Manusia yang mempunyai kebutuhan berprestasi tinggi, mempunyai keinginan yang tinggi, mempunyai keinginan yang tinggi untuk sukses, keinginan ini sama besarnya dengan ketakutannya untuk gagal. Selain itu, menyukai tantangan, berani menghadapi kesulitan, berani mengambil risiko, sanggup mengambil alih tanggung jawab dalam tugas, menyukai keunikan, tangkas, cenderung gelisah, senang bekerja keras, tidak takut menghadapi kegagalan apabila itu terjadi, serta cenderung menonjolkan diri (Veithzal Rivai, 2001).

Robbins (2006) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Meski motivasi umum terkait dengan upaya ke arah sasaran apa saja, dalam konteks organisasi maka motivasi berfokus pada tujuan organisasi agar mencerminkan minat tunggal pegawai terhadap perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. Sedangkan menurut Gibson dan Donnelly (1997) motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seorang pegawai yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Jadi lebih lanjut dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu rangkaian kegiatan pemberian dorongan, yaitu bukan hanya kepada

orang lain tetapi juga pada diri sendiri. Sehingga melalui dorongan ini diharapkan akan dapat bertindak kearah tujuan yang diinginkan. Flippo (1993) menyatakan bahwa dampak motivasi yang diinginkan manajemen dari pegawai sangat dipengaruhi oleh penilaian pegawai atas (1) *valensi* atau nilai yang diharapkan berupa hasil yang dinikmati karena melakukan perilaku yang ditentukan dan (2) kuatnya pengharapan (*expectancy*) bahwa perilaku itu akan benar-benar merealisasi hasil tersebut.

Menurut Sitty Yuwalliatin (2006) teori motivasi terdiri dari, pertama *content theories* atau teori kepuasan yang memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku. Kedua, adalah *process theory* atau teori proses yaitu yang menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu dikuatkan, diarahkan, didukung dan dihentikan. Kedua kategori tersebut mempunyai pengaruh penting bagi para manajer untuk memotivasi pegawai. Beberapa teori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Inti dari teori keadilan ini adalah bahwa pegawai membandingkan usaha dan imbalan pegawai dengan usaha dan imbalan yang diterima oleh orang lain dalam situasi kerja yang serupa.

2. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini tidak menggunakan konsep suatu motif atau proses motivasi. Sebaliknya teori ini menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku di masa lalu mempengaruhi tindakan di masa yang akan datang.

3. Penetapan Tujuan (*Goal Setting*)

Tujuan adalah apa yang ingin dicapai oleh seseorang dan tujuan merupakan suatu obyek dalam suatu tindakan. Langkah-langkah dalam menetapkan tujuan antara lain :

- a. Menentukan apakah orang, organisasi dan teknologi cocok untuk penetapan tujuan.
- b. Mempersiapkan pegawai lewat bertambahnya interaksi interpersonal, komunikasi, pelatihan dan rencana kegiatan untuk penetapan tujuan.
- c. Menekankan sifat-sifat dalam tujuan yang harus dimengerti oleh pimpinan dan bawahan.
- d. Melakukan pemeriksaan lanjutan untuk mengadakan penyesuaian yang perlu dalam tujuan yang telah ditetapkan.
- e. Melaksanakan pemeriksaan akhir untuk mengecek tujuan yang telah ditetapkan, dimodifikasi dan dicapai.

Stephen P Robbins (2001) mengelompokkan beberapa teori motivasi yang meliputi teori awal motivasi dan teori kontemporer tentang motivasi. Teori awal motivasi adalah teori X dan teori Y serta teori dua

faktor. Sedangkan teori kontemporer meliputi teori ERG, teori kebutuhan McClelland, teori evaluasi kognitif, teori penetapan sasaran, teori penguatan, teori hanyut (*flow*) dan motivasi intrinsik, teori kesetaraan dan teori pengharapan.

Dalam penelitian ini teori motivasi yang dapat lebih diberi perhatian karena berkaitan erat dengan pencapaian kinerja adalah teori pengharapan. Teori pengharapan mengatakan bahwa pegawai dimotivasi untuk melakukan upaya lebih keras apabila pegawai tersebut meyakini upaya tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang lebih baik. Teori pengharapan berfokus pada tiga hubungan yaitu : (1) hubungan upaya - kinerja. Probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja. (2) Hubungan kinerja - imbalan. Sampai sejauh mana individu itu meyakini bahwa berkinerja pada tingkat tertentu akan mendorong tercapainya *output* yang diinginkan. (3) Hubungan imbalan - sasaran-pribadi. Sampai sejauh mana imbalan-imbalan organisasi memenuhi sasaran atau kebutuhan pribadi individu serta potensi daya tarik imbalan tersebut bagi individu tersebut.

Lebih lanjut Veithzal Rivai (2001) menjelaskan motivasi kerja pegawai yang profesional yang terdiri dari: (1) dorongan untuk bekerja secara lebih baik, memperhatikan umpan balik dan berorientasi tujuan, (2) upaya untuk bertanggung jawab, berani bersaing, (3) mempunyai

keinginan untuk menikmati kesuksesan dan kesediaan menerima tugas. Dalam memenuhi kebutuhannya seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya, untuk itu dapat pula dikatakan bahwa dalam diri seseorang akan ada kekuatan yang mengarah pada tindakannya (H. Teman Koesmono, 2005).

Teori motivasi merupakan konsep yang bersifat memberikan penjelasan tentang kebutuhan dan keinginan seseorang serta menunjukkan arah tindakannya. Motivasi seseorang berasal dari intern dan ekstern. Dari hasil penelitian Herpen, Praag dan Cools (2002) mengatakan bahwa motivasi seseorang berupa intrinsik dan ekstrinsik. Sedangkan Gachter and Falk (2000), Kinman and Kinman (2001) menyatakan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik sesuatu yang sama-sama mempengaruhi tugas seseorang. Kombinasi intensif intrinsik dan ekstrinsik merupakan kesepakatan yang ditetapkan dan berhubungan dengan psikologi seseorang.

Hasil penelitian Udai (1985) dalam Fuad Mas'ud (2004) menyatakan bahwa motivasi kerja dapat diukur dengan menggunakan beberapa faktor, yaitu prestasi kerja, pengaruh, pengendalian, ketergantungan dan perluasan (pengembangan).

2.1.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan

pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi (Greenberg dan Baron, 2000). Pendapat lain yang diajukan oleh Furnham dan Gunter (1993) dalam Sunarto (2005), budaya organisasi didefinisikan sebagai keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki yang timbul dalam suatu organisasi; dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah "cara kami melakukan sesuatu di sekitar sini".

Budaya organisasi berkaitan dengan konteks perkembangan organisasi, artinya budaya berakar pada sejarah organisasi, diyakini bersama-sama dan tidak mudah dimanipulasi secara langsung (Schenieder, 1996, dalam Suharto Cahyono 2005). Menurut Stoner dalam Waridin & Masrukhin (2006), budaya (*culture*) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Budaya organisasi atau *corporate culture* sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain.

Fuad Mas'ud (2004) mendefinisikan budaya organisasional sebagai sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi

selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan.

Robbins (2006), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik.

Lebih lanjut Robbins (2006), mengatakan perubahan budaya dapat dilakukan dengan : (1) menjadikan perilaku manajemen sebagai model, (2) menciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan serta keyakinan sesuai dengan budaya yang diinginkan, (3) menyeleksi, mempromosikan dan mendukung pegawai, (4) menentukan kembali proses sosialisasi untuk nilai-nilai yang baru, (5) mengubah sistem penghargaan dengan nilai-nilai baru, (6) menggantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal atau tertulis, (7) mengacak sub budaya melalui rotasi jabatan, dan (8) meningkatkan kerja sama kelompok.

Sedangkan Denison and Misra (1995) merumuskan indikator-indikator budaya organisasi sebagai berikut: (1) pelibatan, (2) konsistensi, (3) adaptabilitas, dan (4) misi.

2.1.4 Rotasi Pekerjaan

Jika karyawan menderitas rutinisasi yang berlebihan maka perlu mengatasi kerja mereka, salah satu alternatifnya adalah penggunaan rotasi pekerjaan. Rotasi pekerjaan digunakan jika kegiatan tertentu tidak lagi menantang, karyawan itu dipindahkan ke pekerjaan lain pada tingkat yang sama yang mempunyai persyaratan keterampilan yang serupa. Jadi rotasi pekerjaan dapat diartikan sebagai perubahan periodik pekerja dari satu tugas ke tugas yang lainnya (Robbins, 2006).

Lebih lanjut Robbins (2006) menjelaskan bahwa kekuatan dari rotasi pekerjaan adalah mampu mengurangi kebosanan dan meningkatkan motivasi melalui penganekaragaman kegiatan karyawan. Tentu saja hal itu juga mempunyai manfaat tidak langsung bagi organisasi, karena para karyawan dengan rentang keterampilan yang lebih lebar memberi manajemen lebih banyak kelenturan dalam menjadwalkan kerja, menyesuaikan diri dengan perubahan, dan mengisi kekosongan personalia. Di pihak lain, rotasi pekerjaan bukanlah tanpa cacat, karena biaya pelatihan akan meningkat dan produktivitas berkurang karena memindahkan pekerja ke posisi baru tepat ketika efisiensinya pada pekerjaan yang lama menciptakan nilai ekonomi

organisasi, rotasi pekerjaan juga dapat menciptakan gangguan karena anggota kelompok kerja harus menyesuaikan diri dengan adanya karyawan baru, dan penyelia juga harus menghabiskan banyak waktu untuk menjawab pertanyaan dan memantau pekerjaan karyawan yang baru saja dirotasikan.

Menurut Taylor dalam Arifamrizal (2008) pendekatan motivasi untuk *job design* dapat dilakukan dengan meningkatkan peran dan reaksi sikap karyawan seperti kepuasan kerja, dan motivasi dalam diri karyawan. Untuk meningkatkan motivasi, terdapat tiga pendekatan yang dapat dilakukan yaitu perluasan pekerjaan (*job enlargement*), pengayaan pekerjaan (*job enrichment*), dan pendekatan kontingensi (*contingency approach*) yang dinamakan *job characteristic model*.

Lebih lanjut Taylor dalam Arifamrizal (2008) menjelaskan bahwa tujuan dari rotasi pekerjaan (*job rotation*) adalah memberikan karyawan variasi lebih dalam pekerjaannya. Rotasi pekerjaan memindahkan karyawan dari satu bidang pekerjaan khusus ke bidang lainnya. Karyawan dilatih dan diberikan kesempatan untuk melakukan dua pekerjaan atau lebih dalam sistem rotasi. Dengan rotasi pekerjaan ini, manajer yakin dapat menstimulasi kemauan dan motivasi karyawan bila menyediakan karyawan perspektif yang luas dalam organisasi. Keuntungan lain dalam rotasi pekerjaan ini adalah meningkatkan

fleksibilitas karyawan dan mempermudah penjadwalan karena karyawan sudah dilatih untuk melakukan pekerjaan yang berbeda.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berpikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Horrison (1972) dalam Eny Rahmani (2003) budaya dalam kaitannya dengan desain organisasi terdiri atas empat tipe, yaitu:

1. Budaya kekuasaan (*power culture*). Sebagian kecil dari eksekutif senior menggunakan kekuasaan yang lebih banyak dalam memerintah. Ada kepercayaan dalam sikap mental yang kuat dan tegas untuk memajukan perhatian organisasi.
2. Budaya peran (*role culture*). Ada kaitan dengan prosedur-prosedur birokratis, seperti peraturan-peraturan pemerintah dan peran spesifik yang jelas, karena diyakini bahwa hal ini akan menstabilkan sistem.
3. Budaya pendukung (*support culture*). Ada kelompok atau komunitas yang mendukung orang yang mengusahakan integrasi dan seperangkat nilai bersama.

4. Budaya prestasi (*achievement culture*). Ada suasana yang mendorong eksepsi diri dan usaha keras untuk adanya independensi, dan tekanannya ada pada keberhasilan dan prestasi. Hal ini berarti adanya budaya prestasi akan memotivasi seseorang dalam melakukan pekerjaannya.

Dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dari lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Dalam budaya terkandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Keutamaan dari budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Sedangkan perilaku itu sendiri sangat ditentukan oleh dorongan / motivasi yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya. Dengan adanya budaya organisasi yang positif maka dorongan / motivasi berperilaku dapat dikendalikan pada arah yang positif pula.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh H Teman Koesmono (2005) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan

signifikan terhadap motivasi. Dimana pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi adalah sebesar 0.680.

Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H₁ : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

2.2.2 Rotasi Pekerjaan dan Motivasi Kerja

Campion, Cheraskin dan Stevens (1994) menyatakan bahwa adanya rotasi pekerjaan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dari pegawai. Rotasi berkaitan dengan penempatan pegawai (*staffing*) serta pengembangan jenjang karier seorang pegawai. Sejalan dengan itu, Marcia Ann Pulich (1989) juga memperkuat bahwa keuntungan atas adanya rotasi pekerjaan adalah memperluas cakupan pekerjaan yang dapat dilakukan pegawai dan sarana untuk lebih mengembangkan diri pegawai. Hal ini berarti pegawai akan terdorong untuk bekerja lebih baik dalam mencapai karier yang lebih tinggi. Ofner (1987) menambahkan bahwa dari sisi organisasi, rotasi pekerjaan digunakan untuk menstimulasi pegawai agar dapat mengeluarkan potensi mereka. Pendapat Ortega (2001) semakin mempertegas bahwa rotasi pekerjaan dapat meningkatkan motivasi. Hasil studi empiris lain yang dilakukan oleh Praningrum (2002) menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan yang dilakukan dalam suatu organisasi berperan positif dan signifikan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H₂ : Rotasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

2.2.3 Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai

Pada umumnya budaya organisasi banyak dikaitkan dengan kinerja ekonomis jangka panjang. Dengan kata lain budaya yang kuat mempunyai implikasi terhadap kinerja yang unggul. Menurut Bambang Tjahjadi (2001) berpendapat bahwa kekuatan budaya berkaitan dengan kinerja dalam 3 (tiga) hal, yaitu : (1) penyatuan tujuan; (2) menciptakan motivasi yang kuat; (3) membangun struktur dan kontrol. Menurut Sitty Yuwalliatin (2006) menyatakan bahwa perubahan budaya organisasi yang berkesinambungan dapat diciptakan melalui perubahan organisasi. Namun budaya organisasi sebagai perangkat lunak yang ada dalam organisasi hanya dapat diubah melalui iklim organisasi. Robbins (2006) dan Hofstede and Bornd (1984) menyatakan bahwa budaya organisasi diukur menggunakan beberapa faktor yaitu profesionalisme kerja, jarak dari manajemen, sikap terbuka pegawai, keteraturan pegawai dan integrasi pegawai.

Pada organisasi yang memiliki budaya yang kuat, pegawai cenderung mengikuti arah yang ditentukan. Budaya organisasi yang lemah cenderung mengakibatkan pegawai tidak memiliki kiblat yang jelas sehingga memilih berjalan sendiri-sendiri. Akibatnya, kinerja organisasi

menjadi tidak optimal. Budaya yang kuat dapat membantu kinerja organisasi karena menciptakan motivasi yang luar biasa pada diri pegawai. Perilaku dan nilai bersama yang dianut bersama membuat seseorang merasa nyaman dalam bekerja (Bambang Tjahjadi, 2001).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Soewito dan Sugiyanto (2001) menunjukkan bahwa budaya berpengaruh signifikan terhadap tercapainya kinerja karyawan yang tinggi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Masrukhin dan Waridin (2006) dan Sitty Yuwalliatin (2006) menunjukkan adanya pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H₃ : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2.2.4 Rotasi Pekerjaan dan Kinerja Pegawai

Mangiapane (1988) menyatakan bahwa rotasi pekerjaan menjadikan setiap pegawai mampu mengatasi setiap pekerjaan yang membuat senioritas berkurang. Pegawai mendapatkan pengetahuan dan kemampuan yang mereka butuhkan untuk pekerjaan sehingga hasil yang diraih dapat lebih berkualitas. Dalam mengukur rotasi pekerjaan Ortega (2001) dan Mangiapane (1988) menggunakan beberapa faktor, yaitu tambahan kemampuan, tambahan pengetahuan, tingkat kejenuhan kerja. Campion, Cheraskin dan Stevens (1994) menyatakan bahwa organisasi

menggunakan rotasi pekerjaan sebagai sarana untuk mewujudkan *high performance* atau kinerja yang tinggi. Campion, Cheraskin dan Stevens (1994) juga menyatakan bahwa rotasi pekerjaan adalah pergeseran pekerjaan antar pegawai dalam organisasi. Pergeseran ini tidak dilakukan secara permanen. Rotasi merupakan salah satu cara untuk menempatkan atau *staffing* pegawai. Sundin (2001) menambahkan bahwa alasan lain dilakukannya rotasi pekerjaan adalah bahwa tugas atau pekerjaan bersifat monoton yang dilaksanakan terus menerus dapat mengakibatkan kebosanan dan penurunan hasil kerja dari pegawai.

Adanya rotasi pekerjaan diharapkan dapat menstimulasi pegawai untuk mencapai kinerja yang lebih baik karena terdapat proses penambahan pengetahuan dan kemampuan pegawai, mengurangi kejenuhan kerja dari pegawai, membantu proses penempatan pegawai secara tepat, serta memberi tantangan lebih besar bagi pegawai untuk mencapai prestasi atau kinerja yang lebih baik. Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H₄ : Rotasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2.2.5 Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai

Suharto dan Budhi Cahyono (2005) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja. Kemampuan merupakan kecakapan seseorang, seperti kesederhanaan dan

keterampilan. Kepribadian adalah serangkaian ciri yang relatif mantap yang dipengaruhi oleh keturunan dan faktor sosial, kebudayaan dan lingkungan. Sedangkan minat merupakan suatu valensi atau sikap.

2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seseorang pekerja, yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang individu atas tugas yang dibebankan kepadanya. Makin jelas pengertian pekerja mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya, maka makin banyak energi yang dapat dikerahkan untuk kegiatan ke arah tujuan.
3. Tingkat motivasi pekerja. Motivasi adalah daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Setiap individu dari perusahaan berasal dari latar belakang yang berbeda, oleh karena itu, perusahaan perlu melihat kebutuhan dan harapan pegawainya, bakat dan ketrampilan yang dimiliki serta bagaimana rencana pegawai tersebut pada masa mendatang. Apabila perusahaan telah mengetahui hal-hal tersebut maka akan lebih mudah untuk menempatkan pegawai pada posisi yang paling tepat sehingga pegawai akan lebih termotivasi dalam bekerja karena pada dasarnya motivasi dapat memacu pegawai untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan mereka.

Husein Umar (1999) menyatakan bahwa motivasi adalah faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja dan meningkatkan produktivitas atau hasil kerja dan menimbulkan berbagai perilaku manusia. Sedangkan Robbins (2006) menjelaskan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, dan motivasi pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Masrukhin & Waridin (2006) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 0.359. H Teman Koesmono (2005) juga membuktikan hal yang sama tentang adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0.387. Dimana pada kedua penelitian tersebut motivasi memberikan pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan.

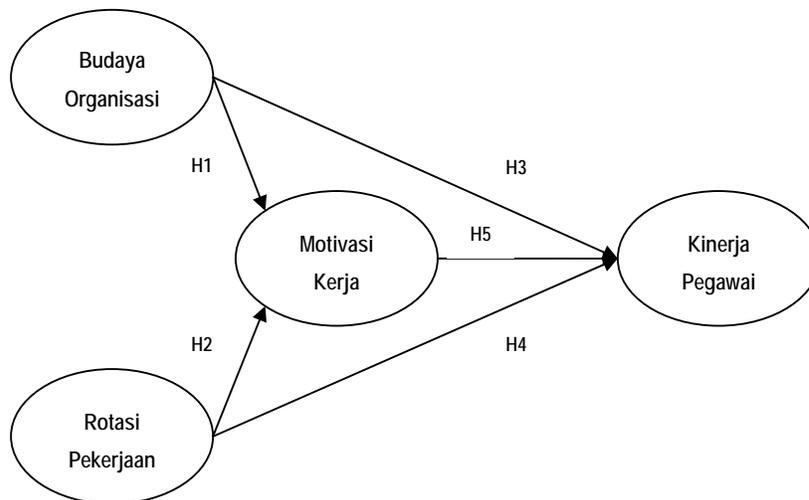
Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H₅ : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2.3 Pengembangan Model Penelitian

Dari hasil telaah pustaka dan analisis terhadap bukti-bukti empiris dari penelitian terdahulu maka model yang dikembangkan untuk diteliti dalam penelitian ini disajikan dalam Gambar 2.1 berikut ini.

Gambar 2.1
Model Penelitian yang Dikembangkan



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan model penelitian yang dikembangkan maka dapat dirumuskan lima hipotesis penelitian, yaitu :

- H₁ : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja
- H₂ : Rotasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja
- H₃ : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
- H₄ : Rotasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
- H₅ : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

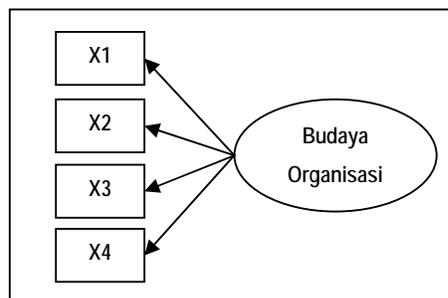
2.5 Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian

Secara keseluruhan, penentuan atribut dan indikator serta definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

2.5.1 Budaya Organisasi

Adapun definisi operasional dari budaya organisasi yang diteliti dalam penelitian ini adalah sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi. Untuk mengukur budaya organisasi digunakan empat indikator yang dikembangkan dari penelitian Denison and Misra (1995), yang meliputi (1) pelibatan, (2) konsistensi, (3) adaptabilitas, dan (4) misi.

Gambar 2.2
Indikator Variabel Budaya Organisasi



Sumber: Denison and Misra (1995)

Keterangan :

X₁ = Pelibatan

X₂ = Konsistensi

X₃ = Adaptabilitas

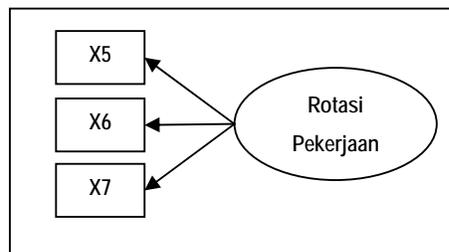
X₄ = Misi

2.5.2 Rotasi Pekerjaan

Rotasi pekerjaan yang diteliti dalam penelitian ini didefinisikan sebagai perubahan periodik pekerja dari satu tugas ke tugas yang lainnya.

Untuk mengukur variabel rotasi pekerjaan digunakan tiga yang dikembangkan oleh Ortega (2001) dan Mangiapane (1988), yaitu : (1) tambahan kemampuan, (2) tambahan pengetahuan, dan (3) tingkat kejenuhan kerja.

Gambar 2.3
Indikator Variabel Rotasi Pekerjaan



Sumber: Ortega (2001) dan Mangiapane (1988)

Keterangan :

X₅ = Tambahan kemampuan

X₆ = Tambahan pengetahuan

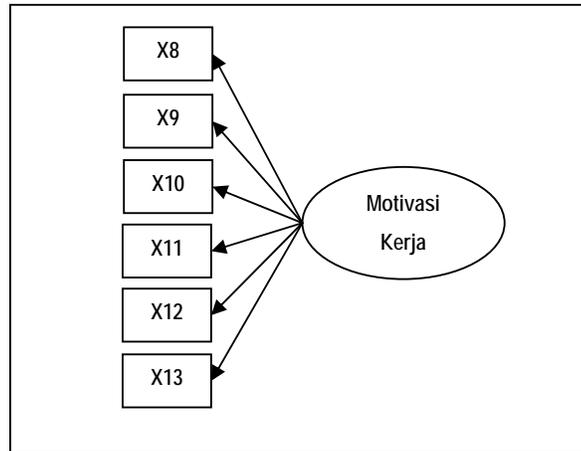
X₇ = Tingkat kejenuhan kerja

2.5.3 Motivasi Kerja

Motivasi kerja didefinisikan sebagai dorongan yang datang dari dalam diri manusia yang mengaktifkan, menggerakkan serta mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan. Variabel motivasi kerja diukur dengan menggunakan enam indikator yang dikembangkan oleh Udai (1985) dalam Fuad Mas'ud (2004) yang meliputi: (1) prestasi kerja, (2)

pengaruh, (3) pengendalian, (4) ketergantungan, (5) perluasan (pengembangan), dan (6) afiliasi.

Gambar 2.4
Indikator Variabel Motivasi Kerja



Sumber: Udai (1985) dalam Mas'ud (2004)

Keterangan :

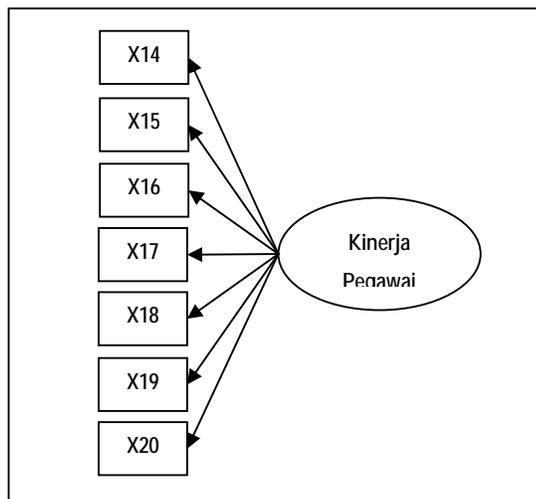
- X₈ = Prestasi kerja
- X₉ = Pengaruh
- X₁₀ = Pengendalian
- X₁₁ = Ketergantungan
- X₁₂ = Perluasan
- X₁₃ = Afiliasi

2.5.4 Kinerja Pegawai

Definisi operasional dari kinerja pegawai adalah hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Variabel kinerja pegawai dalam penelitian ini diukur oleh tujuh indikator yang dikembangkan oleh Abubakar MT

Suliman (2002) dan McNeese-Smith (1996) yaitu : (1) kualitas hasil kerja, (2) keuletan kerja, (3) disiplin, (4) kerjasama antar rekan sekerja, (5) kepedulian akan keselamatan kerja, (6) tingkat tanggung jawab atas hasil pekerjaan, dan (7) kreativitas yang dimiliki.

Gambar 2.5
Indikator Variabel Kinerja Pegawai



Sumber: Abubakar MT Suliman (2002) dan Donna Mc Neese-Smith (1996)

Keterangan :

X₁₄ = Kualitas hasil kerja

X₁₅ = Keuletan kerja

X₁₆ = Disiplin kerja

X₁₇ = Kerjasama antar rekan kerja

X₁₈ = Kepedulian akan keselamatan kerja

X₁₉ = Tingkat tanggung jawab atas hasil pekerjaan

X₂₀ = Kreativitas yang dimiliki

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek (*self report data*), yaitu jenis data penelitian yang berupa pengalaman, karakteristik, dan persepsi manajemen, dengan orang yang menjadi subyek penelitian atau responden. Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data primer. Data Primer, yaitu data yang di ambil langsung dari sumbernya (objek penelitian). Dalam penelitian ini berupa data yang diambil dari kuesioner yang diisi oleh responden secara langsung. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang didapat dari daftar pertanyaan atau kuesioner yang diberikan kepada responden.

Didalam penelitian ini terdapat 20 indikator yang menjadi data primer yang terdiri atas, budaya organisasi (5 data), rotasi pekerjaan (3 data), motivasi kerja (5 data) dan kinerja pegawai (7 data). Data-data ini diperoleh langsung dari penyebaran daftar pertanyaan kepada pegawai pada kantor pelayanan pajak berbasis administrasi modern KPP Pratama Semarang Timur.

3.2 Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi penelitian adalah pegawai pada kantor pelayanan pajak berbasis administrasi modern KPP Pratama Semarang Timur. Metode pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus yang memakai semua anggota populasi sebagai sampel dalam penelitian. Menurut Hair et al (1998) dalam Augusty Ferdinand (2002) yang menyatakan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah antara 100-200 sampel. Dengan mengacu pada pendapat tersebut, maka jumlah yang dipakai dalam penelitian ini mengambil 120 responden yang terdiri dari para Kepala Seksi, Account Representatif, Fungsional Pemeriksa, Fungsional Penilai dan Pelaksana.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data penelitian, kuesioner dipilih sebagai metode pengumpulan data dalam penelitian ini. Kuesioner adalah daftar pernyataan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan dijawab oleh responden. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 20 item pernyataan dengan perincian sebagai berikut :

- a. Budaya organisasi (4 item pernyataan), rotasi pekerjaan (3 item pernyataan), motivasi kerja (6 item pernyataan), diisi / dijawab

oleh responden karyawan kantor pelayanan pajak berbasis administrasi modern KPP Pratama Semarang Timur.

b. Kinerja karyawan (7 item pernyataan), diisi/dijawab oleh :

- Kepala Seksi (Midle Manager) : untuk Pelaksana / Staff dan Account Representatif
- Kepala Kantor (Top Manager) : untuk Kepala Seksi dan Fungsional

Tipe pernyataan dalam kuesioner adalah pernyataan tertutup dimana responden diminta untuk membuat pilihan diantara serangkaian alternatif yang diberikan oleh peneliti (Sekaran, 2006).

Skala data jawaban responden atas pernyataan penelitian dengan menggunakan *Agree-Disagree Scale* yang menghasilkan jawaban sangat tidak setuju - jawaban sangat setuju dalam rentang nilai 1 s/d 7 (Augusty Ferdinand, 2006).

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>						
1	2	3	4	5	6	7

3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas

3.4.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat kemampuan suatu instrument atau alat pengumpul data dalam mengungkap sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan. Suatu instrument dikatakan valid, bila instrument tersebut mampu mengukur apa saja yang harus diukurnya dan mampu mengungkap apa yang ingin

diungkap (Sutrisno Hadi, 1993). Dalam SEM pengujian validitas dilakukan dengan menganalisis nilai *Variance Extract* dimana nilai *Variance Extract* yang dapat diterima adalah minimal 0.50.

Untuk dapat menghitung nilai *Variance Extract* digunakan rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2005):

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{Std.Loading}^2}{\sum \text{Std.Loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

3.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas diperlukan untuk mengetahui tingkat keajegan alat ukur yang dipakai. Alat ukur dapat dikatakan *reliable* (dapat dipercaya), bila hasil pengukurannya tetap atau nilai yang diperoleh konsisten, walaupun dilakukan pengukuran ulang pada subyek yang sama (Sutrisno Hadi, 1993). Konsep reliabilitas dalam SEM dikenal dengan nilai *Construct Reliability*. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi/indicator pembentuk variable laten yang dapat diterima adalah sebesar 0.70.

Untuk dapat menentukan nilai *Construct Reliability* dalam penelitian ini digunakan rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2005):

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Std.Loading})^2}{(\sum \text{Std.Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Dimana:

f. Std. Loading diperoleh langsung dari standardized loading

untuk tiap-tiap indikator (diambil dari perhitungan komputer)

g. $\varepsilon\phi$ adalah measurement error dari tiap indikator

3.5 Teknik Analisis

Untuk menganalisis data yang diperoleh melalui kuesioner, terdapat dua langkah yang dilakukan, yaitu:

5. Statistik Deskriptif

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai jawaban responden mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik Analisis Indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan.

Teknik skoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 7, maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus dari Augusty Ferdinand (2006) sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5) + (\%F6 \times 6) + (\%F7 \times 7)) / 7$$

Dimana:

F1 = frekuensi responden yang menjawab 1

F2 = frekuensi responden yang menjawab 2

dst, F7 = frekuensi responden yang menjawab 7

Atas dasar perhitungan tersebut, dengan menggunakan kriteria *three box method*, interpretasi angka indeks dikategorikan dalam tiga kelompok, yaitu:

10.00 - 40.00 = rendah

40.01 - 70.00 = sedang

70.01 - 100.00 = tinggi

6. Statistik Inferensial

Analisis data yang dilakukan dengan menggunakan *The Structural Equation Model (SEM)* dalam model dan pengujian hipotesis. SEM atau model persamaan struktural adalah sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit, secara simultan (Augusty Ferdinand, 2006). Yang dimaksud dengan rumit adalah model-model simultan yang dibentuk melalui lebih dari satu variabel dependen pada saat yang sama berperan sebagai variabel independen bagi hubungan berjenjang lainnya.

Dalam penelitian ini digunakan dua macam teknik analisis, yaitu:

1. Analisis konfirmatori (*confirmatory factory analysis*) pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmatori faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.

2. *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh antar variabel-variabel.

Menurut Augusty Ferdinand (2006) terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan *Structural Equation Model* (SEM). Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari dua bagian utama yaitu *Measurement Model* dan *Structural Model*. *Measurement Model* merupakan model pengukuran untuk mengkonfirmasi indikator-indikator dari sebuah variabel laten, sedangkan model struktural yang menggambarkan hubungan kausalitas antar dua atau lebih variabel. Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut ini perlu dilakukan:

1. Pengembangan Model Teoritis

Langkah pertama dalam model pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Setelah itu, model tersebut divalidasi secara empirik melalui komputasi program SEM. Oleh karena itu dalam pengembangan model teoritis seorang peneliti harus menggunakan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoretis yang dikembangkannya. Dengan perkataan lain, tanpa dasar teoretis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. Hal ini disebabkan karena SEM tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan

untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut, melalui data empirik (Ferdinand, 2006).

2. Pengembangan diagram alur (*Path Diagram*)

Pada langkah kedua, model teoretis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram. Path diagram tersebut akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diujinya. Sedemikian jauh diketahui bahwa hubungan-hubungan kausal biasanya dinyatakan dalam bentuk persamaan. Tetapi dalam SEM (termasuk didalamnya operasi program AMOS 4.01 dan versi sebelumnya) hubungan kausalitas itu cukup digambarkan dalam sebuah path diagram dan selanjutnya bahasa program akan mengkonversi gambar menjadi persamaan, dan persamaan menjadi estimasi.

Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur di atas, dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk yaitu:

a. Konstruk Eksogen (*Exogenous Constructs*)

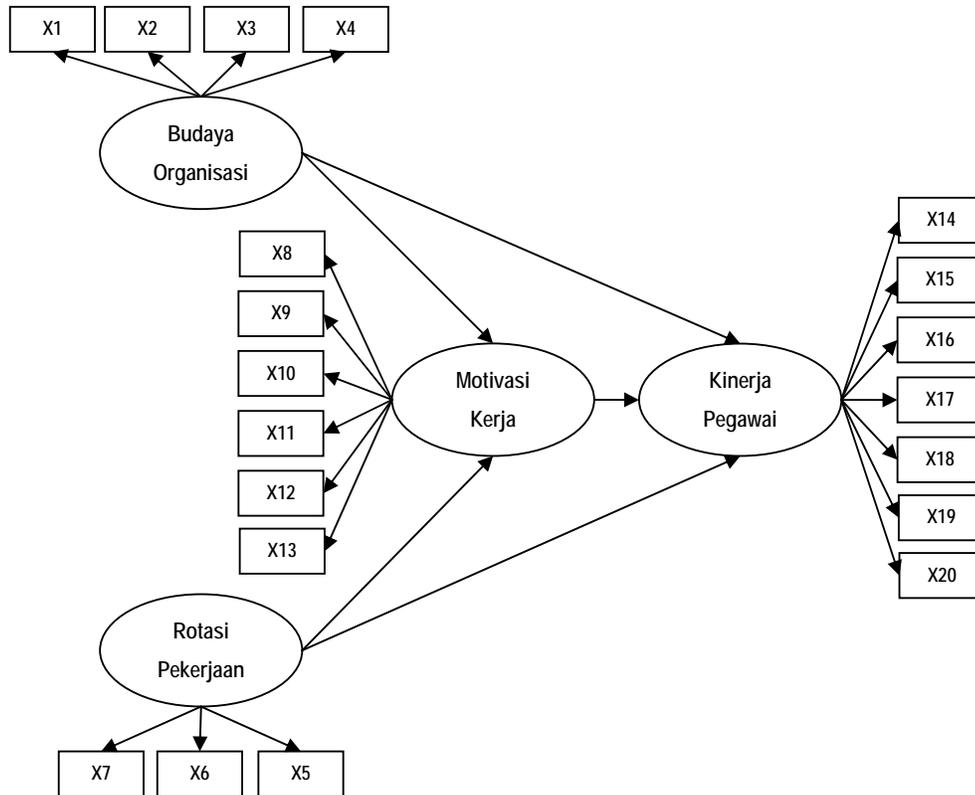
Konstruk eksogen dikenal juga sebagai "*source variables*" atau "*independent variables*" yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model.

b. Konstruk Endogen (*Endogenous Constructs*)

Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. Berdasarkan pijakan teoretis yang cukup, seorang peneliti akan menentukan mana yang akan diperlakukan sebagai konstruk endogen dan mana sebagai variabel eksogen.

Diagram alur yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah seperti terlihat pada gambar berikut :

Gambar 3.1
Diagram Alur Model Penelitian



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

Tabel 3.1.
Variabel, Dimensi dan Pengukuran Model Penelitian

Variabel	Dimensi	Pengukuran
Budaya Organisasi	X ₁ : Pelibatan	7 poin nilai skala pada 4 indikator yaitu : profesionalisme kerja, jarak dari manajemen, sikap
	X ₂ : Konsistensi	
	X ₃ : Adaptabilitas	
	X ₄ : Misi	
Rotasi Pekerjaan	X ₅ : tambahan kemampuan	7 poin nilai skala pada 3 indikator yaitu : tambahan kemampuan, tambahan
	X ₆ : tambahan pengetahuan	
	X ₇ : tingkat kejenuhan kerja	
Motivasi Kerja	X ₈ : prestasi kerja	7 poin nilai skala pada 6 indikator yaitu : prestasi kerja, pengaruh, pengendalian,
	X ₉ : pengaruh	
	X ₁₀ : pengendalian	
	X ₁₁ : ketergantungan	
	X ₁₂ : perluasan	
Kinerja Pegawai	X ₁₃ : afiliasi	7 poin nilai skala pada 7 indikator yaitu : tingkat kualitas hasil kerja, tingkat keuletan dan daya tahan kerja, tingkat disiplin dan absensi kerja, tingkat kerjasama antar rekan sekerja, tingkat kepedulian dan keselamatan kerja,
	X ₁₄ : kualitas hasil kerja	
	X ₁₅ : keuletan dan daya tahan	
	X ₁₆ : disiplin dan absensi	
	X ₁₇ : kerjasama antar rekan	
	X ₁₈ : kepedulian dan	
	X ₁₉ : tanggung jawab atas hasil pekerjaan	
X ₂₀ : kreativitas yang dimiliki		

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan.

Setelah teori atau model teoretis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi

spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun akan terdiri dari:

a. Persamaan-persamaan struktural (*structural equations*).

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut ini:

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

b. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*).

Pada spesifikasi itu peneliti menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

Tabel 3.2
Persamaan Dalam Penelitian

Konsep Exogenous (Model Pengukuran)	Konsep Endogenous (Model Pengukuran)
$X_1 = \lambda_1 \text{Budaya Organisasi} + e_1$	$X_8 = \lambda_8 \text{Motivasi Kerja} + e_8$
$X_2 = \lambda_2 \text{Budaya Organisasi} + e_2$	$X_9 = \lambda_9 \text{Motivasi Kerja} + e_9$
$X_3 = \lambda_3 \text{Budaya Organisasi} + e_3$	$X_{10} = \lambda_{10} \text{Motivasi Kerja} + e_{10}$
$X_4 = \lambda_4 \text{Budaya Organisasi} + e_4$	$X_{11} = \lambda_{11} \text{Motivasi Kerja} + e_{11}$
	$X_{12} = \lambda_{12} \text{Motivasi Kerja} + e_{12}$
	$X_{13} = \lambda_{13} \text{Motivasi Kerja} + e_{13}$

$X_5 = \lambda_5 \text{ Rotasi Pekerjaan} + e_5$ $X_6 = \lambda_6 \text{ Rotasi Pekerjaan} + e_8$ $X_7 = \lambda_7 \text{ Rotasi Pekerjaan} + e_7$	$X_{14} = \lambda_{14} \text{ Kinerja Pegawai} + e_{14}$ $X_{15} = \lambda_{15} \text{ Kinerja Pegawai} + e_{15}$ $X_{16} = \lambda_{16} \text{ Kinerja Pegawai} + e_{16}$ $X_{17} = \lambda_{17} \text{ Kinerja Pegawai} + e_{17}$ $X_{18} = \lambda_{18} \text{ Kinerja Pegawai} + e_{18}$ $X_{19} = \lambda_{19} \text{ Kinerja Pegawai} + e_{19}$ $X_{20} = \lambda_{20} \text{ Kinerja Pegawai} + e_{20}$
Model Struktural	
$\text{Motivasi Kerja} = \gamma_1 \text{ Budaya Organisasi} + \gamma_2 \text{ Rotasi Pekerjaan} + Z_1$ $\text{Kinerja Pegawai} = \beta_1 \text{ Budaya Organisasi} + \beta_2 \text{ Rotasi Pekerjaan} + \beta_3$ $\text{Motivasi Kerja} + Z_2$	

4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model Kovarians atau Korelasi
 Perbedaan SEM dengan teknik-teknik multivariat lainnya adalah dalam input data yang digunakan dalam permodelan dan estimasinya. SEM hanya menggunakan matriks Varians/Kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya.
5. Menilai Problem Identifikasi
 Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi Kriteria *Goodness-Of-Fit*

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap beberapa kriteria *Goodness-Of-Fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu: ukuran sampel, normalitas, linearitas, outliers dan multikolinearitas dan similarity. Setelah itu melakukan uji kesesuaian dan *cut off value* nya yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak (Augusty Ferdinand, 2006), yaitu:

a. χ^2 Chi-Square Statistik

Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan bila nilai Chi-Squarenya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p > 0,05$.

b. RMSEA (*The Root Mean square Error of Approximation*)

Menunjukkan nilai *Goodness-Of-Fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang kecil atau = 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut berdasarkan *degrees of freedom*.

c. GFI (*Goodness -Of-Fit- Index*)

Merupakan ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah *better fit*.

d. AGFI (*Adjusted Goodness-Of-Fit-Index*)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI memiliki nilai yang sama atau lebih besar dari 0,09.

e. CMIN/DF

Adalah *The minimum sample discrepancy function* yang dibagi dengan degree of freedom. CMIN/DF merupakan statistik chi square dibagi df-nya sehingga disebut χ^2 - relatif. Nilai χ^2 - relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.

f. TLI (Tucker Lewis Index)

Merupakan incremental index yang membandingkan sebuah model yang diuji dengan sebuah base line model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah $\geq 0,95$ (Hair et al 1995 dalam Ferdinand, 2006) dan nilai yang mendekati satu menunjukkan *a very good fit*.

g. CFI (Comparative Fit Index)

Rentang sebesar 0-1 dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat *a very good fit* yang tinggi.

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan atas model adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3
Indeks Pengujian Kelayakan Model

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>
χ^2 Chi-Square Statistik	df, $\alpha = 5\%$
Probability	$\geq 0,05$
CMIN/DF	≤ 2.00
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95
RMSEA	≤ 0.08

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Setelah model diestimasi, residualnya haruslah tetap kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarian residual harus bersikap simetris. Model yang baik memiliki *standardized residual variance* yang kecil. Angka 1,96 merupakan batas nilai yang diperkenankan yang diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5% dan menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator. Untuk mempermudah dalam melakukan modifikasi dapat digunakan indeks modifikasi yang

dikalkulasi oleh program untuk tiap hubungan antar variabel yang diestimasi.

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1. Analisis Deskriptif

4.1.1. Gambaran Umum Responden Penelitian

Analisis ini bertujuan untuk memperoleh data karakteristik demografik responden penelitian, yang meliputi jenis kelamin, pendidikan, masa kerja, dan status marital. Adapun gambaran yang diperoleh mengenai masing-masing karakteristik demografik responden penelitian dijelaskan secara terperinci di bawah ini.

4.1.1.1. Jenis Kelamin Responden

Responden berdasarkan jenis kelamin dideskripsikan untuk membedakan sifat dan kemampuan antara laki-laki dan perempuan, misalnya perempuan dianggap lebih ekspresif, lebih emosional, kurang logis, kurang terorientasi dan lebih partisipatif daripada laki-laki. Sebaliknya laki-laki dianggap kurang hangat dan kurang peka antar pribadi, kurang ekspresif, lebih otokrasi, dan sebagainya. Walaupun ada perbedaan pandangan antara laki-laki dan perempuan akan tetapi tidak ada perbedaan melakukan suatu tugas atau pekerjaan dalam bidang tertentu. Untuk mengetahui distribusi jenis kelamin responden dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1
Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Laki-laki	81	67.5
Perempuan	39	32.5
Total	120	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan data dalam Tabel 4.1 diatas tampak bahwa sebagian besar responden penelitian (67.5%) adalah laki-laki sedangkan sisanya (32.5%) responden adalah perempuan. Hal ini disebabkan karena bidang pekerjaan yang dilakukan di tempat penelitian lebih banyak dilakukan di luar kantor selain itu laki-laki lebih agresif dalam bekerja dan memiliki harapan dan keberhasilan yang lebih besar (Robbins, 2006).

4.1.1.2. Usia Responden

Analisis ini bertujuan untuk mengukur distribusi usia responden. Hal ini penting untuk dianalisis karena usia berkaitan erat dengan tingkat kedewasaan seseorang, cara pandang, dan tanggung jawab dalam bertindak.

Tabel 4.2
Responden Menurut Usia

Usia Responden	Frekuensi	Prosentase
25 - 34 tahun	37	30.8

35 - 44 tahun	60	50.0
45 - 55 tahun	23	19.2
Total	120	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden yang memiliki usia 35 - 44 tahun memiliki persentase terbesar, yaitu 50%. Menurut Robbins (2006), umur pegawai tua menunjukkan sejumlah kualitas positif yang dibawa ke dalam pekerjaan, yaitu pengalaman, pertimbangan, etika kerja yang kuat, komitmen terhadap mutu, dan tingkat pengunduran diri yang rendah.

4.1.1.3. Pendidikan Responden

Pendidikan merupakan suatu bekal yang harus dimiliki seseorang dalam bekerja dimana dengan pendidikan, seseorang dapat mempunyai suatu keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan. Dengan besarnya tuntutan jaman maka pendidikan saat ini dirasakan sebagai suatu kebutuhan yang paling mendasar bagi setiap manusia. Untuk mengetahui distribusi tingkat pendidikan responden dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3
Responden Menurut Pendidikan

Pendidikan Responden	Frekuensi	Prosentase
SMA	23	19.2
D3	30	25.0

S1	56	46.7
S2	11	9.1
Total	120	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan data pada Tabel 4.3 dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden (46.7%) berpendidikan Sarjana (S1). Informasi ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai di KPP Pratama Semarang Timur memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang memadai untuk melaksanakan pekerjaan yang ditunjukkan melalui tingkat pendidikan formal. Hal ini penting karena dengan tingkat pendidikan yang memadai akan menunjang karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik bagi organisasi.

4.1.1.4. Masa Kerja Responden

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui distribusi masa kerja responden. Hal ini penting karena dalam suatu organisasi, masa kerja seorang pegawai dapat menjadi indikator loyalitas terhadap organisasi.

Tabel 4.4
Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja Responden	Frekuensi	Prosentase
6 - 10 tahun	16	13.3
11 - 15 tahun	35	29.2
16 - 20 tahun	46	38.3
21 - 25 tahun	18	15.0

> 25 tahun	5	4.2
Total	120	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Data dalam Tabel 4.4 menunjukkan bahwa sebagian besar responden pegawai telah memiliki masa kerja diatas 15 tahun (57.5%). Menurut Robbins (2006) masa kerja seseorang menunjukkan tingkat senioritas. Dimana tingkat senioritas tersebut merupakan ekspresi terhadap pengalaman kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian responden berpengalaman dalam bekerja.

4.1.2. Gambaran Jawaban Responden atas Variabel Penelitian

Analisis ini bertujuan mendapatkan gambaran mengenai jawaban responden mengenai variabel-variabel yang diteliti yang dilakukan dengan menggunakan teknik Analisis Indeks. Adapun gambaran jawaban responden terhadap variabel-variabel penelitian berdasarkan perhitungan nilai indeks untuk masing-masing variabel penelitian disajikan sebagai berikut :

4.1.2.1. Variabel Budaya Organisasi

Adapun gambaran jawaban responden terhadap indikator-indikator yang mengukur variabel budaya organisasi berdasarkan perhitungan nilai indeks dapat dilihat dalam Tabel 4.5 berikut ini:

Tabel 4.5
Budaya Organisasi pada KPP Pratama Semarang Timur

	Jawaban Responden Tentang							Indeks
	Budaya Organisasi							
	1	2	3	4	5	6	7	
Pelibatan (X1)	5.8	10.8	21.7	15.8	23.3	11.7	10.8	59.8
Konsistensi (X2)	2.5	11.7	22.5	20.0	15.8	15.0	12.5	61.4
Adaptabilitas (X3)	10.0	17.5	10.8	20.8	16.7	8.3	15.8	57.9
Misi (X4)	7.5	17.5	9.2	14.2	18.3	12.5	20.8	62.7
Rata-rata								60.4

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Dari Tabel 4.5 dapat dijelaskan bahwa hasil perhitungan nilai indeks terhadap variabel budaya organisasi, menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki indeks persepsi 60.4 sehingga dapat disimpulkan bahwa kecenderungan budaya organisasi yang meliputi pelibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi yang ada di KPP Pratama Semarang Timur berada dalam kategori sedang.

Dari keempat indikator yang digunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi, indikator mengenai misi organisasi (X₄) dipersepsikan paling tinggi oleh responden sedangkan indikator mengenai kemampuan adaptabilitas organisasi (X₃) dipersepsikan paling rendah oleh responden. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan KPP Pratama Semarang Timur untuk beradaptasi dengan kemajuan teknologi, informasi dan perkembangan lingkungan belum optimal.

4.1.2.2. Variabel Rotasi Pekerjaan

Gambaran jawaban responden terhadap indikator-indikator yang mengukur variabel rotasi pekerjaan berdasarkan perhitungan nilai indeks dapat dilihat dalam Tabel 4.6 berikut ini:

Tabel 4.6
Rotasi Pekerjaan pada KPP Pratama Semarang Timur

	Jawaban Responden Tentang Rotasi Pekerjaan							Indeks
	1	2	3	4	5	6	7	
Tambahan kemampuan (X5)	9.2	15.8	19.2	17.5	15.0	13.3	10.0	56.2
Tambahan pengetahuan (X6)	18.3	15.8	15.0	20.8	9.2	5.0	15.8	52.1
Tingkat kejenuhan kerja (X7)	5.0	15.0	15.8	23.3	20.0	15.8	5.0	58.0
Rata-rata								55.4

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Dari Tabel 4.6 dapat dijelaskan bahwa hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel rotasi pekerjaan, menunjukkan bahwa variabel rotasi pekerjaan memiliki indeks persepsi 55.4 sehingga dapat disimpulkan bahwa kecenderungan rotasi pekerjaan yang dilakukan di KPP Pratama Semarang Timur belum secara optimal mempertimbangkan peningkatan kemampuan, pengetahuan dan mengurangi kejenuhan dalam bekerja.

Dari ketiga indikator yang digunakan untuk mengukur variabel rotasi pekerjaan, indikator mengenai tingkat kejenuhan kerja (X₇) dipersepsikan paling tinggi oleh responden sedangkan indikator mengenai tambahan pengetahuan (X₆) dipersepsikan paling rendah oleh responden. Hal ini menunjukkan bahwa kegiatan rotasi pekerjaan yang

dilakukan di KPP Pratama Semarang Timur kurang memperhatikan/mempertimbangkan bertambahnya pengetahuan (ilmu) yang akan diperoleh pegawai yang dirotasi.

4.1.2.3. Variabel Motivasi Kerja

Gambaran jawaban responden terhadap indikator-indikator yang mengukur variabel motivasi kerja berdasarkan perhitungan nilai indeks dapat dilihat dalam Tabel 4.7 berikut ini:

Tabel 4.7
Motivasi Kerja Pegawai pada KPP Pratama Semarang Timur

	Jawaban Responden Tentang Motivasi Kerja							Indeks
	1	2	3	4	5	6	7	
Prestasi kerja (X8)	13.3	14.2	15.8	15.8	19.2	11.7	11.7	57.1
Pengaruh (X9)	7.5	13.3	7.5	15.8	21.7	21.7	12.5	63.7
Pengendalian (X10)	16.7	13.3	20.8	13.3	15.0	10.0	10.8	52.9
Ketergantungan (X11)	13.3	16.7	15.8	17.5	15.8	10.0	10.8	54.2
Perluasan (X12)	8.3	13.3	23.3	20.8	13.3	10.8	10.0	55.7
Afiliasi (X13)	7.5	15.8	19.2	18.3	17.5	15.0	6.7	56.3
Rata-rata								56.6

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Dari Tabel 4.7 dapat dijelaskan bahwa hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel motivasi kerja, menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja memiliki indeks persepsi 56.6 sehingga dapat disimpulkan bahwa kecenderungan faktor prestasi kerja, pengaruh, pengendalian, ketergantungan, perluasan, dan afiliasi belum secara optimal memotivasi karyawan dalam bekerja.

Dari keenam indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja, indikator mengenai pengaruh (X₆) dipersepsikan paling tinggi oleh responden sedangkan indikator mengenai pengendalian (X₁₀) dipersepsikan paling tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa dorongan

karyawan untuk memastikan bahwa semua pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana masih rendah.

4.1.2.4. Variabel Kinerja

Gambaran jawaban responden terhadap indikator-indikator yang mengukur variabel kinerja pegawai berdasarkan perhitungan nilai indeks dapat dilihat dalam Tabel 4.8 berikut ini:

Tabel 4.8
Kinerja Pegawai pada KPP Pratama Semarang Timur

	Jawaban Responden Tentang							Indeks
	1	2	3	4	5	6	7	
Kualitas hasil kerja (X14)	17.5	16.7	16.7	10.8	14.2	13.3	10.8	53.0
Keuletan kerja (X15)	7.5	15.8	14.2	18.3	14.2	17.5	12.5	59.8
Disiplin kerja (X16)	21.7	24.2	12.5	16.7	10.0	9.2	5.8	45.7
Kerjasama antar rekan kerja (X17)	8.3	12.5	17.5	15.8	22.5	12.5	10.8	58.9
Kepedulian akan keselamatan kerja (X18)	7.5	17.5	19.2	14.2	20.8	8.3	12.5	56.9
Tingkat tanggung jawab atas hasil pekerjaan (X19)	21.7	17.5	14.2	18.3	10.8	9.2	8.3	48.6
Kreativitas yang dimiliki (X20)	5.8	13.3	19.2	19.2	16.7	19.2	6.7	58.8
Rata-rata								54.5

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Dari Tabel 4.8 dapat dijelaskan bahwa hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel kinerja karyawan, menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan memiliki indeks persepsi 54.5 sehingga dapat disimpulkan bahwa kecenderungan kinerja karyawan di KPP Pratama Semarang Timur yang meliputi kualitas, keuletan, disiplin kerja, kerja sama antar rekan kerja, kepedulian akan keselamatan kerja, tingkat tanggung jawab atas hasil kerja, dan kreativitas yang dimiliki masih perlu untuk ditingkatkan.

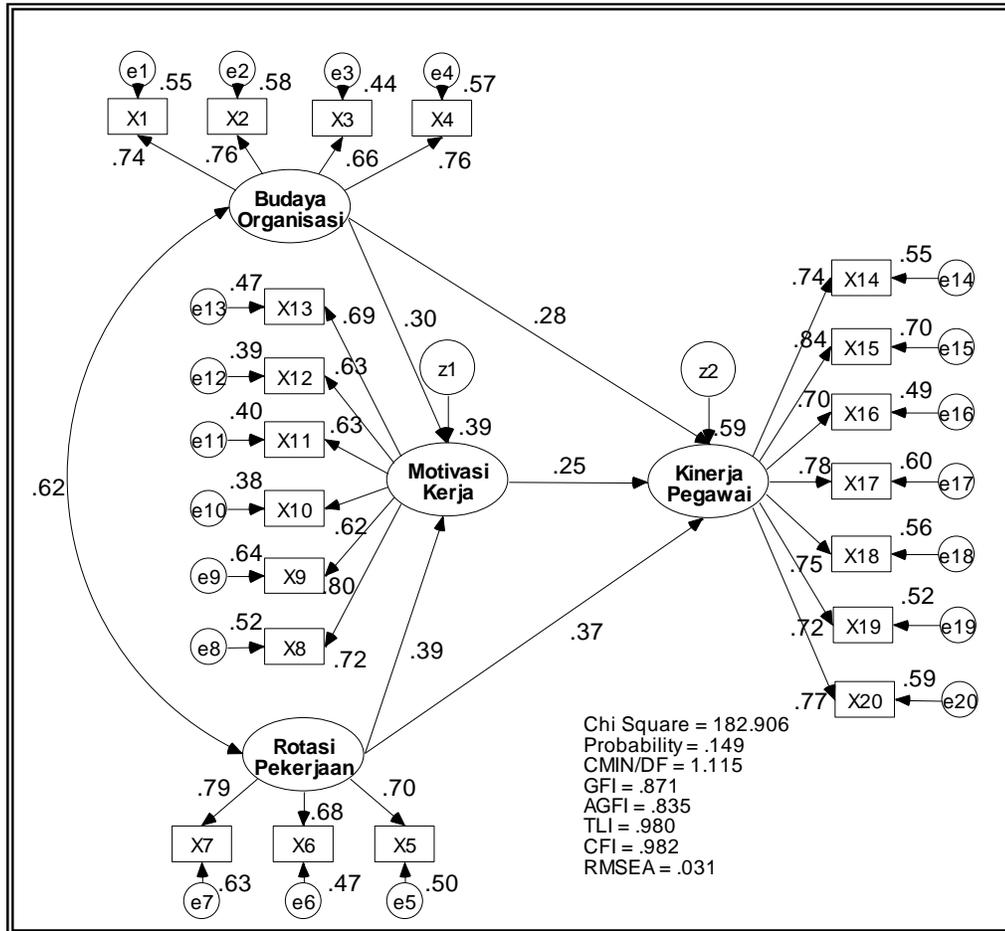
Dari ketujuh indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai, indikator mengenai keuletan kerja (X_{15}) dipersepsikan paling tinggi oleh pimpinan sedangkan indikator tentang disiplin kerja (X_{16}) dipersepsikan paling rendah oleh pimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa berdasarkan penilaian pimpinan, disiplin kerja responden dalam hal kehadiran yang tepat waktu dinilai oleh pimpinan masih belum optimal.

4.2. Statistik Inferensial

Untuk pengujian dengan menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM), estimasi dilakukan secara bertahap, yaitu pertama, dengan melakukan teknik *Confirmatory Factor Analysis* dan kedua, dengan teknik *Full Structural Equation Model* (Ferdinand, 2005). Adapun hasil analisis SEM yang dilakukan terhadap model yang

dikembangkan dalam penelitian ini disajikan dalam Gambar 4.1 berikut ini.

Gambar 4.1
Analisis Struktural Equation Modeling (SEM)



Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Untuk menguji model penelitian, terdapat dua tahap analisis yang perlu dilakukan, yaitu :

4.2.1. Analisis Faktor Konfirmatori

Analisis faktor konfirmatori variabel laten dilakukan untuk mengkonfirmasi apakah indikator-indikator yang diamati/digunakan dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis. Untuk melakukan analisis konfirmatori terdapat dua uji dasar, yaitu nilai lambda atau factor loading dan bobot factor.

4.2.1.1. Nilai lambda atau factor loading

Nilai lambda yang dipersyaratkan adalah harus mencapai ≥ 0.40 , bila nilai lambda atau factor loading lebih rendah dari 0.40 dipandang variabel itu tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten.

Tabel 4.9
Regression Weight Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Laten

			Std. Est	Estimate	S.E.	C.R.	P
X10	←	Motivasi_Kerja	0.616	1.000			
X11	←	Motivasi_Kerja	0.632	0.906	0.163	5.548	0.000
X12	←	Motivasi_Kerja	0.627	0.988	0.177	5.585	0.000
X13	←	Motivasi_Kerja	0.685	1.051	0.177	5.929	0.000
X9	←	Motivasi_Kerja	0.803	1.171	0.176	6.673	0.000
X8	←	Motivasi_Kerja	0.721	1.144	0.187	6.110	0.000
X16	←	Kinerja_Pegawai	0.702	1.000			
X17	←	Kinerja_Pegawai	0.777	1.133	0.142	7.979	0.000
X18	←	Kinerja_Pegawai	0.745	1.041	0.135	7.703	0.000
X19	←	Kinerja_Pegawai	0.722	1.139	0.155	7.351	0.000
X15	←	Kinerja_Pegawai	0.836	1.102	0.129	8.515	0.000
X14	←	Kinerja_Pegawai	0.744	1.126	0.149	7.579	0.000
X20	←	Kinerja_Pegawai	0.768	1.120	0.143	7.811	0.000
X2	←	Budaya_Organisasi	0.760	1.000			
X3	←	Budaya_Organisasi	0.664	1.023	0.164	6.243	0.000
X4	←	Budaya_Organisasi	0.756	1.129	0.157	7.201	0.000
X1	←	Budaya_Organisasi	0.745	0.961	0.119	8.067	0.000
X5	←	Rotasi_Pekerjaan	0.705	1.000			
X6	←	Rotasi_Pekerjaan	0.684	0.870	0.140	6.218	0.000
X7	←	Rotasi_Pekerjaan	0.793	0.885	0.127	6.983	0.000

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan hasil pengujian yang disajikan dalam Tabel 4.9 terlihat bahwa indikator pada masing-masing variabel laten memiliki nilai lambda atau factor loading yang ≥ 0.40 . Sehingga dapat disimpulkan

bahwa masing-masing indikator tersebut secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk masing-masing variabel latennya.

4.2.1.2. Bobot factor

Bobot faktor menunjukkan kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk factor latennya. Bobot factor dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t yang dalam analisis SEM uji-t identik dengan nilai Critical Ratio (CR).

Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel 4.9 tampak bahwa masing-masing indikator memiliki nilai $CR > 2.0$ dan tingkat signifikansi < 0.05 , hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

4.2.2. Analisis Regression Weight

Analisis *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh antar variabel-variabel yang diuji dalam penelitian ini. Untuk dapat menguji hipotesis penelitian melalui analisis terhadap nilai *Regression Weight* terdapat beberapa langkah yang harus dilakukan terlebih dahulu, yaitu:

4.2.2.1. Uji Kesesuaian Model - Goodness of Fit Test

Pengujian model SEM ditujukan untuk melihat kesesuaian model. Adapun hasil pengujian kesesuaian model penelitian disajikan dalam Tabel 4.10 di bawah ini.

Tabel 4.10

Hasil Pengujian Kelayakan Model *Structural Equation Modeling (SEM)*

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df=164)	Kecil (<194.88250)	182.906	Baik
Probability	≥ 0,05	0.149	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0.031	Baik
GFI	≥ 0,90	0.871	Marginal
AGFI	≥ 0,90	0.835	Marginal
CMIN/DF	≤ 2,00	1.115	Baik
TLI	≥ 0,95	0.980	Baik
CFI	≥ 0,95	0.982	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel 4.10 terlihat bahwa nilai Chi Square = 182.906 dengan probabilitas = 0.149. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Selain itu indeks kelayakan yang lain juga berada dalam rentang nilai yang diharapkan sehingga model ini dapat diterima.

Tahap selanjutnya adalah melakukan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah berbagai kriteria *goodness of fit* berikut ini :

4.2.2.2. Pengujian Asumsi-Asumsi SEM

- a. Ukuran Sampel

Model SEM berisi empat bentuk dengan masing-masing bentuk memiliki lebih dari tiga item (variabel yang diamati), komunalitas masing-masing item yang dihasilkan > 0.6 maka dapat diestimasi dengan sample yang mencukupi antara 100-150. Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 120 sehingga dapat disimpulkan bahwa model memenuhi asumsi ukuran sample.

b. Normalitas Data

Estimasi dengan Maximum Likelihood menghendaki variabel observed harus memenuhi asumsi normalitas multivariate. Analisa normalitas dilakukan dengan mengamati nilai CR untuk multivariate dengan rentang ± 2.58 pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004).

Tabel 4.11
Hasil Pengujian Normalitas Data

Assessment of normality						
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X7	1.000	7.000	-0.083	-0.373	-0.833	-1.863
X6	1.000	7.000	0.108	0.485	-1.023	-2.287
X5	1.000	7.000	0.331	1.478	-1.026	-2.295
X1	1.000	7.000	0.097	0.435	-0.984	-2.200
X4	1.000	7.000	0.051	0.230	-1.088	-2.433
X3	1.000	7.000	-0.173	-0.773	-1.232	-2.755
X2	1.000	7.000	-0.026	-0.115	-0.848	-1.896
X20	1.000	7.000	0.505	2.258	-0.873	-1.952
X14	1.000	7.000	0.357	1.598	-0.997	-2.229
X15	1.000	7.000	-0.066	-0.295	-0.967	-2.161
X19	1.000	7.000	0.178	0.796	-1.247	-2.789
X18	1.000	7.000	-0.081	-0.361	-0.946	-2.116
X17	1.000	7.000	-0.062	-0.276	-1.129	-2.524
X16	1.000	7.000	0.137	0.612	-1.012	-2.263
X8	1.000	7.000	0.151	0.677	-1.052	-2.351
X9	1.000	7.000	0.203	0.910	-0.814	-1.821
X13	1.000	7.000	-0.412	-1.843	-0.920	-2.056
X12	1.000	7.000	0.023	0.103	-1.075	-2.405
X11	1.000	7.000	0.040	0.179	-0.967	-2.163
X10	1.000	7.000	0.204	0.911	-1.069	-2.391
Multivariate					10.379	1.916

Sumber : Data Penelitian yang diolah, 2008

Hasil pengujian normalitas menunjukkan bahwa nilai CR untuk multivariate adalah 1.916 yang berada di bawah 2.58, sehingga dapat dikatakan tidak terdapat bukti bahwa distribusi data variabel observed tidak normal.

c. Outlier

Outliers adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair, et al, 1995). Evaluasi atas *ouliers univariat* dan *outliers multivariate* dijelaskan di bawah ini.

2.6 Univariate Outliers

Pengujian ada tidaknya *univariat outliers* dilakukan dengan menganalisa nilai *standardized (Z-score)* dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai *Z-score* berada pada rentang $\geq \pm 3$, maka akan dikategorikan sebagai *univariat outliers*. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *outliers* disajikan pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12
Analisis Univariate Outliers

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	120	-1.99624	1.63329	.0000000	1.0000000
Zscore(X2)	120	-1.88894	1.67137	.0000000	1.0000000
Zscore(X3)	120	-1.71653	1.32008	.0000000	1.0000000
Zscore(X4)	120	-1.59397	1.54171	.0000000	1.0000000
Zscore(X5)	120	-1.31496	1.66230	.0000000	1.0000000
Zscore(X6)	120	-1.62562	1.69951	.0000000	1.0000000
Zscore(X7)	120	-1.93072	1.85707	.0000000	1.0000000
Zscore(X8)	120	-1.48282	1.70413	.0000000	1.0000000
Zscore(X9)	120	-1.67478	1.79029	.0000000	1.0000000
Zscore(X10)	120	-1.40223	1.71384	.0000000	1.0000000
Zscore(X11)	120	-1.72868	1.79724	.0000000	1.0000000
Zscore(X12)	120	-1.54145	1.66620	.0000000	1.0000000
Zscore(X13)	120	-1.90111	1.39720	.0000000	1.0000000
Zscore(X14)	120	-1.24983	1.87475	.0000000	1.0000000
Zscore(X15)	120	-1.86490	1.72528	.0000000	1.0000000
Zscore(X16)	120	-1.65226	1.67072	.0000000	1.0000000
Zscore(X17)	120	-1.72350	1.52498	.0000000	1.0000000
Zscore(X18)	120	-1.76480	1.62362	.0000000	1.0000000
Zscore(X19)	120	-1.35304	1.64447	.0000000	1.0000000
Zscore(X20)	120	-1.18930	2.05425	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	120				

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak ada indikator yang memiliki rentang $> \pm 3$, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat data yang bersifat *univariate outliers*.

2.7 Multivariat Outliers

Meskipun data yang dianalisa menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat univariat, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *multivariate outliers* bila sudah dikombinasikan. Uji Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) digunakan untuk melihat ada tidaknya *outliers* secara *multivariate*. Untuk menghitung *Mahalanobis Distance* berdasarkan nilai Chi-Square pada derajat

bebas 20 (jumlah indikator) pada tingkat $p < 0.001$ adalah $\chi^2 (20, 0.001) = 45.314747$ (berdasarkan Tabel distribusi χ^2). Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah 41.250 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat *multivariate outliers*.

d. Evaluasi *Multicollinearity* dan *Singularity*

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinieritas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinieritas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data, nilai determinan matriks kovarians sample adalah:

$$\text{Determinant of sample covariance matrix} = 495\,480.512$$

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai *determinant of sample covariance matrix* berada sangat jauh dari nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinieritas dan singularitas.

4.2.2.3. Uji Kausalitas

Setelah melakukan penilaian terhadap kesesuaian model melalui analisis *goodness of fit* dan asumsi-asumsi yang ada pada SEM, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian kelima hipotesis yang

diajukan dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dari suatu hubungan kausalitas.

Tabel 4.13
Pengujian Hipotesis

			Std Est	Est	SE	CR	P
Motivasi Kerja	←	Budaya Organisasi	0.299	0.277	0.137	2.021	0.043
Motivasi Kerja	←	Rotasi Pekerjaan	0.390	0.326	0.128	2.544	0.011
Kinerja Pegawai	←	Motivasi Kerja	0.246	0.262	0.122	2.149	0.032
Kinerja Pegawai	←	Budaya Organisasi	0.281	0.278	0.132	2.101	0.036
Kinerja Pegawai	←	Rotasi Pekerjaan	0.372	0.333	0.120	2.772	0.006

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

2.7.1.1 Pengujian Hipotesis Pertama

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai CR sebesar 2.021 dengan probabilitas sebesar 0.043. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan.

2.7.1.2 Pengujian Hipotesis Kedua

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh rotasi pekerjaan terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai CR sebesar 2.544 dengan probabilitas sebesar 0.011. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel rotasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan.

2.7.1.3 Pengujian Hipotesis Ketiga

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2.149 dengan probabilitas sebesar 0.032. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.7.1.4 Pengujian Hipotesis Keempat

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2.101 dengan probabilitas sebesar 0.036. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.7.1.5 Pengujian Hipotesis Kelima

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2.772 dengan probabilitas sebesar 0.006. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka

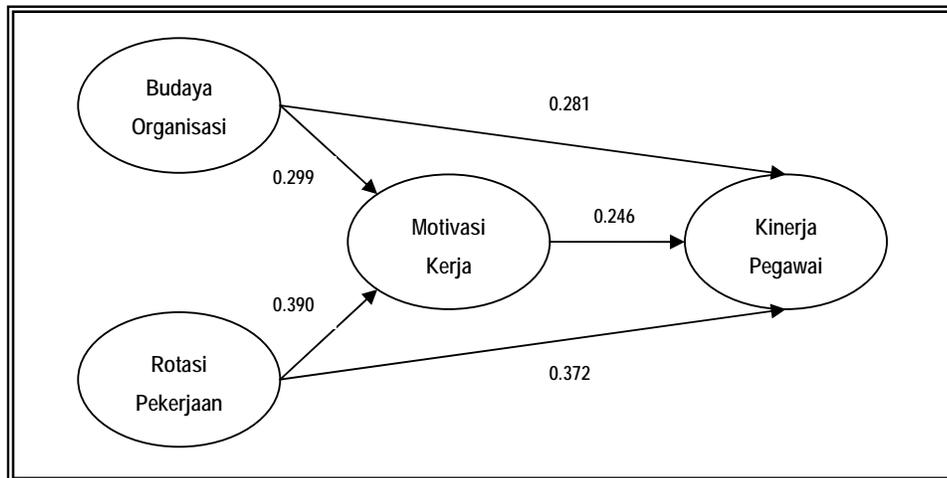
dapat disimpulkan bahwa variabel rotasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

4.3 Analisis Pengaruh

Analisa pengaruh dilakukan untuk menganalisis kekuatan pengaruh antar konstruk baik pengaruh yang langsung, tidak langsung, dan pengaruh totalnya. Efek langsung (*direct effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung (*indirect effect*) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Efek total (*total effect*) adalah efek dari berbagai hubungan (Ferdinand, 2005).

Gambar 4.2

Pengaruh Antar Variabel Dalam Diagram Jalur



Tabel 4.14

Pengujian Pengaruh Variabel Intervening

	Budaya Organisasi - Kinerja	Rotasi Pekerjaan - Kinerja
Pengaruh Langsung	= 0.281	= 0.372
Pengaruh Tidak Langsung	= 0.299 x 0.246 = 0.074	= 0.390 x 0.246 = 0.096
Pengaruh Total	= 0.281 + 0.074 = 0.355	= 0.372 + 0.096 = 0.468
Kesimpulan	Pengaruh langsung > Pengaruh tidak langsung : Variabel motivasi tidak bersinergi dengan variabel budaya organisasi dan rotasi pekerjaan untuk meningkatkan kinerja	

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Dari informasi informasi yang disajikan dalam Tabel 4.14, diketahui bahwa pengaruh budaya organisasi dan rotasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan masing-masing memiliki pengaruh langsung yang lebih besar dari pengaruh tidak langsungnya, artinya motivasi kerja karyawan tidak bersinergi dengan variabel budaya organisasi dan rotasi pekerjaan dalam meningkatkan kinerja karyawan di KPP Pratama Semarang Timur. Hal tersebut dikarenakan budaya kerja yang terbentuk dan rotasi pekerjaan yang ada di KPP Pratama Semarang Timur merupakan kebijakan yang sifatnya *top down* dimana pegawai di lingkungan KPP Pratama Semarang Timur harus mau melaksanakan

kebijakan-kebijakan tentang pekerjaan yang telah digariskan dari pimpinan.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Kesimpulan Pengujian Hipotesa Penelitian

1. Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan "*budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja*" dapat dibuktikan secara empiris. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2005) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Dari keempat indikator yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi menunjukkan bahwa variabel misi dalam organisasi merupakan indikator yang dipersepsikan paling tinggi oleh responden.
2. Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan "*rotasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja*" dapat dibuktikan secara empiris. Dengan demikian penelitian ini memperkuat pendapat yang disampaikan oleh Jaime Ortega (2001) bahwa rotasi pekerjaan dapat meningkatkan motivasi. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Praningrum (2002) menunjukkan bahwa rotasi

pekerjaan yang dilakukan dalam suatu organisasi berperan positif dan signifikan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. Dari ketiga indikator yang digunakan untuk mengukur rotasi pekerjaan, indikator mengenai tingkat kejenuhan kerja dipersepsikan paling tinggi oleh responden.

3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis yang berbunyi "*budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja*" dapat dibuktikan secara empiris. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian Soewito dan Sugiyanto (2001), Masrukhin & Waridin (2006) dan Yuwalliatin (2006) yang juga menunjukkan adanya pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
4. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis yang berbunyi "*rotasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja*" dapat dibuktikan secara empiris. Dengan demikian penelitian ini memperkuat pendapat dari Adele R Mangiapane (1988), Jaime Ortega (2001), Adele R Mangiapane (1988), Michael A Campion, Lisa Cheraskin dan Michael J Stevens (1994) yang menyatakan bahwa organisasi menggunakan rotasi pekerjaan sebagai sarana untuk mewujudkan *high performance* atau kinerja yang tinggi.
5. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis yang berbunyi "*motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja*" dapat dibuktikan

secara empiris. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian dari Umar (1999), Masrukhin & Waridin (2006) dan Koesmono (2005) yang membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

6. Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat pula disimpulkan bahwa :
 - a. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan KPP Pratama Semarang Timur.
 - b. Rotasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan KPP Pratama Semarang Timur.
 - c. Hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak bersinergi dengan budaya organisasi dan rotasi pekerjaan dalam meningkatkan kinerja karyawan di KPP Pratama Semarang Timur.

5.2. Implikasi Teoritis

Berdasarkan model penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris terhadap penelitian terdahulu. Beberapa hal penting yang berhubungan dengan implikasi teoritis yang dihasilkan dari penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.
Budaya organisasi yang diteliti dalam penelitian ini

menggunakan indikator pelibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi yang dikembangkan oleh Denison and Misra (1995). Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang pernah dilakukan oleh Koesmono (2005) yang juga membuktikan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan.

2. Rotasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Rotasi pekerjaan yang diteliti dalam penelitian ini menggunakan tiga indikator yang dikembangkan oleh Jaime Ortega (2001) dan Adele R Mangiapane (1988) yang meliputi tambahan kemampuan, tambahan pengetahuan, dan tingkat kejenuhan kerja. Hasil penelitian ini secara empiris memperkuat pendapat yang disampaikan oleh Jaime Ortega (2001) bahwa rotasi pekerjaan dapat meningkatkan motivasi. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Praningrum (2002) menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan yang dilakukan dalam suatu organisasi berperan positif dan signifikan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang diteliti dalam penelitian ini menggunakan tujuh indikator yang dikembangkan oleh Abubakar MT Suliman (2002) dan Donna Mc Neese-Smith (1996)

yang meliputi kualitas hasil kerja, keuletan kerja, disiplin, kerjasama antar rekan sekerja, kepedulian akan keselamatan kerja, tingkat tanggung jawab atas hasil pekerjaan, dan kreativitas yang dimiliki. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Soewito dan Sugiyanto (2001), Masrukhin & Waridin (2006) dan Yuwalliatin (2006) yang juga menunjukkan adanya pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

4. Rotasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini memperkuat pendapat dari Adele R Mangiapane (1988), Jaime Ortega (2001), Adele R Mangiapane (1988), Michael A Campion, Lisa Cheraskin dan Michael J Stevens (1994) yang menyatakan bahwa organisasi menggunakan rotasi pekerjaan sebagai sarana untuk mewujudkan *high performance* atau kinerja yang tinggi.
5. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja yang diteliti dalam penelitian ini menggunakan enam indikator yang dikembangkan oleh Udai (1985) dalam Mas'ud (2004) yang meliputi prestasi kerja, pengaruh, pengendalian, ketergantungan, perluasan (pengembangan), dan afiliasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Umar (1999), Masrukhin &

Waridin (2006) dan Koesmono (2005) yang membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

5.3. Implikasi Manajerial

Setelah melakukan analisis deskriptif terhadap jawaban responden mengenai indikator-indikator variabel penelitian dan menguji hipotesis maka dapat dihasilkan beberapa implikasi manajerial berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan KPP Pratama Semarang Timur, yaitu :

1. Untuk meningkatkan kinerja karyawan di KPT Pratama Semarang Timur, dilakukan dengan pendekatan terhadap variabel rotasi pekerjaan yang diupayakan dengan :
 - a. Melakukan rotasi pekerjaan secara berkala dan terencana,
 - b. Rotasi pekerjaan yang dilakukan harus mempertimbangkan kesesuaian antara kemampuan dan keterampilan karyawan dengan pekerjaan yang baru.
 - c. Agar karyawan yang pekerjaannya dirotasi dapat menyesuaikan diri maka perlu dilakukan program pengenalan karyawan terhadap pekerjaan yang baru.
 - d. Dilakukan sosialisasi bagi karyawan yang dirotasi agar karyawan tersebut dapat mempersiapkan diri.

2. Untuk meningkatkan kinerja karyawan di KPP Pratama Semarang Timur, juga dapat dilakukan dengan pendekatan terhadap variabel budaya organisasi yang diupayakan dengan :
 - a. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan kemajuan ilmu dan teknologi dengan membekali karyawan dengan pendidikan dan pelatihan yang disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan.
 - b. Mempertegas misi organisasi dengan membuat perencanaan kegiatan agar kegiatan dapat dilaksanakan dan dievaluasi dengan tepat.
 - c. Senantiasa melibatkan karyawan dalam setiap kegiatan organisasi melalui kebijakan *bottom up*.
 - d. Melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan dan hasil kinerja untuk menjamin konsistensi.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini adalah nilai kelayakan model untuk GFI dan AGFI yang berada dalam kategori marginal.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian mengenai analisis faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja serta hubungannya dengan Kinerja Karyawan masih mungkin untuk dikembangkan lebih lanjut pada penelitian mendatang. Hal-hal yang mungkin dapat dikembangkan yaitu dengan mempertimbangkan untuk menambahkan variabel yang dapat mempengaruhi motivasi kerja, yaitu kepuasan kerja (Organ, 1977 dan Waridin & Masrukhin, 2006).

DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar MT Suliman, 2002, "Is It A Really a Mediating Construct?", **Journal of Management Development**, Vol. 21
- Augusty Ferdinand, 2005, "*Structural Equation Modeling*", Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Augusty Ferdinand, 2006, "*Metode Penelitian Manajemen*", Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Bambang Tjahjadi, 2001, "Konsep Budaya Organisasi, Kesenjangan Budaya Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Organisasi", **Majalah Ekonomi**, Th. XI, No.1
- Campion, Michael A; Cheraskin, Lisa; Stevens, Michael J, 1994, "*Career-Related Antecedents and Outcomes Of Job Rotation*", **Academy of Management Journal**, Vo. 37 No.6
- Denison and Misra (1995), "Toward Of Organizational Culture and Effectiveness". **Organization Science**, Vol.6, No.2, March-April.
- Dwi Suhartono dan Sri Raharso, 2003, "Transfer Pelatihan : Faktor Apa Yang Paling Mempengaruhi?", **Kajian Bisnis STIE Widya Wiwaha Yogyakarta**, No. 28
- Eny Rahmani, 2003, "Perubahan Budaya Organisasi : Suatu Alternatif Strategi Menghadapi Masa Depan", **Jurnal Bisnis dan Manajemen**, Vol. 3, No. 2
- Fatik Rahayu, 2001, Sumber Keunggulan Bersaing Bidang Produksi Operasional dan Dampaknya pada Hasil Kinerja Perusahaan: Hasil Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia, **Media Riset Bisnis & Manajemen**, Vol.1, No. 3

- Flippo, Edwin B, 1993, **Manajemen Personalia**, Edisi Keempat, Penerbit Erlangga
- Fuad Mas'ud, 2004, **Survai Diagnosis Organisasional. Konsep dan Aplikasi**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Gachter, Simon and Falk, Armin, 2000, "*Work Motivation, Institutions and Performance*", **The Participants of The First Asian Conference on Experimental Business Research at The Hongkong University of Science and Technology**, Working Paper
- Gibson, I and Donnelly, 1997, **Organizations Behaviour, Structure, Processes**, 9Ed, Richard D. Irwin Inc
- Grenberg dan Baron, 2000, "Assesing Construct Validity in Organizational Research", **Administrative Scince Quartely**.
- H. Teman Koesmono, 2005, " Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja pegawai pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur ", **Jurnal Manajemen & Kewirausahaan**, Vol.7, No. 2
- Herpen, Marco; Praag, Mirjan and Cools, Kess, 2002, "*The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation and Empirical Study*", **Conference of The Performance Measurement Association in Boston**
- Hikmah Endraswati, 2003, "Mengelola Program *Training* yang Efektif dengan Kendala-kendala Organisasional (*Managing Effective Training Program Within Organizational Constraints*)", **Utilitas**, Vol. 11, No. 2

- Hofstede, G and Bornd MH, 1984, "Hofstede Culture Dimension : An Independent Validation Using Rokeach Value Survey", **Journal of Cross Cultural Psychology**
- Husein Umar, 1999., **Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi.**, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kinman, Gail and Kinman, Russell, 2001, "*The Role of Motivation to Learn in Management Education*", **Journal of Workplace Learning**, Vol. 3, No. 4
- Lily Marida Putri, 2003, "Merancang Sistem Pelatihan Strategik", **Jurnal Bisnis & Manajemen**, Vol. 3, No. 1
- Mangiapane, Adele R, 1988, "*Empowering People To Improve a Process*", **Manufacturing Systems**, Vol. 6, No. 1
- Masrukhin dan Waridin, 2006, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai", **Jurnal Ekonomi & Bisnis**, Vol. 7, No. 2
- McNeese-Smith, Donna, 1996, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction & Organizational Commitment", **Hospital & Health Services Administration**, Vol. 41, No. 2
- Mourdoukoutas, Panos, 1994, "*Job Rotation and Public Policy : Theory with Applications to Japan and The USA*" **International Journal of Manpower**, Vol.15
- Ninuk Muljani, 2002, "Kompensasi sebagai Motivator untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai", **Jurnal Manajemen & Kewirausahaan**, Vol. 4, No.2

- Ofner, J. Alan, 1987, "Keeping Your High Achievers Motivated", **Management Solutions**, Vol. 32, No. 7
- Ortega, Jaime, 2001, "Job Rotation as a Learning Mechanism", **Management Science**, Vol. 47 No. 10
- Praningrum, 2002, Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Komitmen Pimpinan Pada Kualitas Di Rumah Sakit Kota Bengkulu, **Jurnal Ekonomi dan Bisnis**, No. 3, p. 156-165.
- Pulich, Marcia Ann, 1989, "Revitalizing an Employee's Job Interest", **Supervisory Management**, Vol. 34. No. 3
- Retno Wulandari, 1997, "Penilaian Kebutuhan Pelatihan : Tantangan dan Solusi", **Jurnal Siasat Bisnis**, Th. I, Vol. 5
- Rivai, Veithzal, 2001, "Beberapa Upaya Untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Profesional Staf (Survei di Bank Pemerintah Bank Mandiri., Bank BRI, Bank BRI dan Bank BTN tahun 2000)", **Jurnal Ekonomi Perusahaan**, Juli.
- Robbins, S.P, 2003, **Organizational Behaviour Concept, Contoversiest, Applications**, 6Ed, Prentice Hall, Inc. Eaglewood, Cliff, New Jersey
- Robbins, S.P, 2006, **Perilaku Organisasi**, Edisi 10, PT. Indeks Kelompok Gramedia
- Rumengan, R. J., 2002, "Budaya Organisasi : Paradigma Manajemen yang Melejitkan Kinerja", **Usahawan**, No. 06, Th. XXXI
- S. Pantja Djati dan M. Khusaini, 2003, "Kajian terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen pegawai Organisasi dan Prestasi Kerja", **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**, Vol. 5, No. 1

- Sekaran, Uma (2006), *“Research Methods for Business”*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Sitty Yuwalliatin, 2006, *“Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif Dosen Unissula Semarang”*, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 7 No. 2, Juli, p. 241-256.
- Soewito, Budi Wibowo, Sugiyanto, FX, 2001, *“Analisis Budaya Perusahaan dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pura Barutama Kudus”*, **Jurnal Strategi Bisnis**, Vol. 6, tahun IV, p. 1 - 25.
- Suharto Cahyono, 2005, *“Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumberdaya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah*, **JRBI**, Vol.1.
- Suharto dan Budhi Cahyono, 2005, *“Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah”*, **Jurnal Riset & Bisnis Indonesia**, Vol.1, No.1
- Suhartono, 2003, *“Usaha Menuju Keunggulan Kompetitif Perusahaan Dengan Memposisikan Kembali Peran dan Fungsi Sumber Daya Manusia : Suatu Kajian Teoritis”*, **Kajian Bisnis STIE Widya Wiwaha Yogyakarta**, No. 28
- Sunarto., 2005., *“Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik”*., Amus., Yogyakarta.
- Sundin, Elisabeth, 2001, *“Gender-determined Jobs and Job-rotation-Problems and Possibilities”*, **The Service Industries Journal**, Vol. 21, No. 3

Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd Basri, 2005, **Performance Appraisal : Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Pegawai dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan**, Divisi Buku Perguruan Tinggi, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta

Waridin dan Masrukhin, 2006, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai", **Ekobis**, Vol.7, No.2.

